

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



TAVARARYHMÄHALLINTAPROSESSIN TOTEUTUS KAUPAN JA  
TAVARANTOIMITTAJAN YHTEISTYÖSSÄ  
– Case Unilever Finland Oy ja K-supermarket -ketju

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

11030

Markkinointi  
Pro gradu – tutkielma  
Lotta Eerola k77436  
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 14 / 5 2008 arvosanalla

hyvä, 70p  
Arto Lindblom ja Hilppa Sorjonen

23.1.2008

## **TAVARARYHMÄHALLINTAPROSESSIN TOTEUTUS KAUPAN JA TAVARANTOIMITTAJAN YHTEISTYÖSSÄ – Case Unilever Finland Oy ja K-supermarket -ketju**

### **Tutkielman tavoitteet**

Tutkielman tavoitteena on kuvata tavararyhmähallintaprosessi ja sen toteuttaminen kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä. Tavoitteena on myös selvittää miten prosessi on toteutettu ja mikä on kaupan ja tavarantoimittajan välinen keskinäinen työnjako prosessissa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös mitkä ovat tavararyhmähallintaprosessin mahdolliset haasteet ja toisaalta taas mitkä ovat sen onnistumisen edellytykset. Tutkielman teoriaosassa muodostettua viitekehystä koetellaan tarkastelemalla tavararyhmähallinnan toteuttamista Unileverin ja K-supermarket-ketjun yhteistyössä.

### **Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmä**

Tutkielman teoriassa kuvataan ECR-toimintaa, tavararyhmähallinnan liittymistä siihen ja tavararyhmähallinnan komponentteja. Lisäksi käsitellään myymälämainonnan ja tavararyhmähallinnan suhdetta sekä tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytyksiä ja toteuttamisen ongelmia. Pääpaino on tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessissa ja sen toteuttamisessa kaupan ja teollisuuden yhteistyössä. Teoriaosa perustuu vähittäiskaupan markkinoinnin ja tavararyhmähallinnan kirjallisuuteen ja tieteellisiin tutkimuksiin sekä ECR-toimintaa käsittelevään kirjallisuuteen.

Empiirisen työn tutkimusote on toimintatutkimus. Aineiston kerääminen toteutetaan teemahaastatteluihin, lomakehaastatteluun sekä case-yrityksien tarjoamia dokumentteja, myyntitietoja ja tutkimuksia hyödyntämällä. Haastateltavina ovat Unileverin asiakasmarkkinointipäällikkö, avainasiakaspäällikkö ja tavararyhmäpäällikkö, sekä Ruokakeskon teollisten tuotteiden kaksi tuotepäällikköä, tuoteasiantuntija ja K-supermarketin osastopäällikkö. Lisäksi myymälässä haastatellaan 40 kuluttajaa.

### **Tulokset**

Teoreettinen viitekehys sai tukea empiirisessä tarkastelussa. Työnjakoon kaupan ja tavarantoimittajan välillä vaikuttaa yhteistyön syvyys ja luottamus. Syvässä yhteistyösuhteessa tavarantoimittajalla on suuri rooli liiketoimintaprosessissa, vaikka tämä nähdään silti neuvoa antavana osapuolena. Kaikki viitekehysten mukaiset onnistumisen edellytykset saivat tukea empiirisessä tarkastelussa ja etenkin kuluttajainformaatiolle annettiin tärkeä rooli. Toteuttamisen ongelmia löytyi useita ja nämä vastasivat lähes täysin viitekehyksessä esiintyneitä. Ainoastaan ihmisten kykyjen ja tietotekniikan haasteiden ei todettu olevan suoranaista este tai ongelma tavararyhmähallinnan toteuttamiselle.

### **Avainsanat**

ECR, tavararyhmähallinta, tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi, päivittäistavara



# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 TAUSTAA	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA	4
1.3 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA, TARKASTELUTAPA JA RAJAUKSET	5
1.4 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	6
1.5 RAKENNE	7
<b>2 TAVARARYHMÄHALLINTAPROSESSIN TOTEUTUS KAUPAN JA TAVARANTOIMITTAJAN YHTEISTYÖSSÄ</b>	<b>9</b>
2.1 KYSYNTÄLÄHTÖINEN HANKINTAYHTEISTYÖ (ECR)	9
2.2 TAVARARYHMÄ JA TAVARARYHMÄHALLINTA	10
2.2.1 Tavararyhmähallinnan määritelmä ja hyödyt	10
2.2.2 Ydinkomponentit ja perusolettamukset	13
2.4 MYYMÄLÄMAINONNAN JA TAVARARYHMÄHALLINNAN SUHDE	16
2.5 TAVARARYHMÄHALLINNAN LIIKETOIMINTAPROSESSI	18
2.5.1 Tavararyhmän määrittely ja rooli	20
2.5.2 Tavararyhmän arviointi	22
2.5.3 Tavararyhmähallinnan tavoitteet ja strategia näiden toteuttamiseksi	24
2.5.4 Tavararyhmätaktiikat	26
2.5.5 Toteuttamissuunnitelma ja seuranta	29
2.6 TAVARANTOIMITTAJAN JA KAUPAN ROOLIT JA KESKINÄINEN TYÖNJAKO	31
2.6.1 Kaupan Rooli	31
2.6.2 Tavarantoimittajan rooli	32
2.7 TAVARARYHMÄHALLINNAN TOTEUTTAMISEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET	33
2.7.1 Tavarantoimittajan ja kaupan välinen suhde	33
2.7.2 Kuluttajainformaatio	36
2.7.3 Tietotekniikka	40
2.7.4 Tasapainoinen suoritusmittaristo	41
2.7.5 Yhteiset tavoitteet tavarantoimittajan ja kaupan välillä	42
2.8 TAVARARYHMÄHALLINNAN TOTEUTTAMISEN ONGELMIA JA HAASTEITA	42
2.9 TIIVISTELMÄ	46
2.10 TEOREETTINEN VIITEKEHYS – MALLI PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN TAVARARYHMÄHALLINTAPROSESSIN TOTEUTTAMISESTA KAUPAN JA TAVARANTOIMITTAJAN YHTEISTYÖSSÄ	46
<b>3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VAATIMAT RATKAISUT</b>	<b>50</b>
3.1 EMPIIRISEN TYÖN TEHTÄVÄ JA TOTEUTTAMINEN	50
3.2 CASE-YRITYSTEN VALINTA	52
3.3 AINEISTON HANKINTA	55
3.4 AINEISTON LUOTETTAVUUS	57
<b>4 UNILEVERIN JA K-SUPERMARKET –KETJUN YHTEISTYÖSSÄ TOTEUTTAMA TAVARARYHMÄHALLINNAN LIIKETOIMINTAPROSESSI</b>	<b>61</b>
4.1 UNILEVERIN JA K-SUPERMARKET –KETJUN VÄLINEN LIIKETOIMINTAPROSESSI	61
4.2 UNILEVERIN JA K-SUPERMARKET –KETJUN KESKINÄINEN TYÖNJAKO TAVARARYHMÄHALLINNAN OSALTA	71
4.3.1 K-supermarket -ketjun rooli	75
4.3.2 Unileverin rooli	76
4.4 ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET	77
4.5 TOTEUTTAMISEN ONGELMAT	83
4.6 PARANNELTU TEOREETTINEN VIITEKEHYSMALLI	87
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>89</b>
5.1 TUTKIMUKSEN KESKEISET TEOREETTISET TULOKSET JA KONTRIBUUTIO	89
5.2 KESKEISET SUOSITUKSET LIIKKEENJOHDOLLE	96

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>99</b>
<b>LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO .....</b>	<b>105</b>
<b>LIITE 2 K-SUPERMARKETIN UUSI HYLLYKUVA .....</b>	<b>109</b>
<b>LIITE 3 KULUTTAJAJAHAASTATTELUIDEN TULOKSET .....</b>	<b>110</b>

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Brändijohtaminen vs. tavararyhmähallinta.....	2
Kuvio 2. Tavararyhmähallinnan osatekijät.....	13
Kuvio 3. Ostokäyttäytymisen johtaminen.....	16
Kuvio 4. Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi.....	19
Kuvio 5. Lemmikkieläinten hoito –tavararyhmän alatavararyhmät ja tuotesegmentit.....	21
Kuvio 6. Arviointijärjestys ja mallit.....	23
Kuvio 7. Tuoteryhmästä ostamisen avainkysymykset.....	24
Kuvio 8. Hierarkkinen lähestymistapa tilanhallintaan.....	29
Kuvio 9. Tavararyhmähallinnan vaikutussuhteita.....	44
Kuvio 10. Teoreettinen viitekehys - malli päivittäistavarakaupan tavararyhmähallinta- prosessin toteuttamisesta kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä.....	49
Kuvio 11. Hammastahna- ja harjamarkkinoiden kehitys Suomessa 2003– 2006.....	54
Kuvio 12. Unileverin ja K-supermarket –ketjun välinen liiketoimintaprosessi ajallisesti.....	62
Kuvio 13. Hammasharjojen ja –tahnojen –tavararyhmäpuut.....	63
Kuvio 14. Kuluttajatytytyväsyyden mittaaminen K-supermarketissa.....	69
Kuvio 15. K-supermarketin suuhygieniatuoteryhmän myynti.....	71

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Tavararyhmähallinnan määritelmiä.....	11
Taulukko 2. Tavararyhmähallinnan hyödyt.....	12
Taulukko 3. Erilaisia tavarantoimittajatyyppejä.....	35
Taulukko 4. Markkinatutkimuksen lisäarvo tavararyhmähallinnalle.....	38
Taulukko 5. Tavararyhmähallintaprosessi ja kuluttajainformaatio.....	39
Taulukko 6. Tavararyhmähallinnan ongelmia ja heikkouksia.....	45
Taulukko 7. Käsitetaulukko kaupan ja tavarantoimittajan välisestä liiketoimintaprosessista.....	88



# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen kohdeilmiönä on tavararyhmähallinta (Category Management) ja sen toteuttaminen kaupan ja teollisuuden yhteistyössä. Tarkoituksena on selvittää kuinka prosessi on toteutettu, mikä on ollut työnjako siinä ja mitkä ovat sen mahdolliset haasteet ja toisaalta taas mitkä ovat onnistumisen edellytykset.

## 1.1 Taustaa

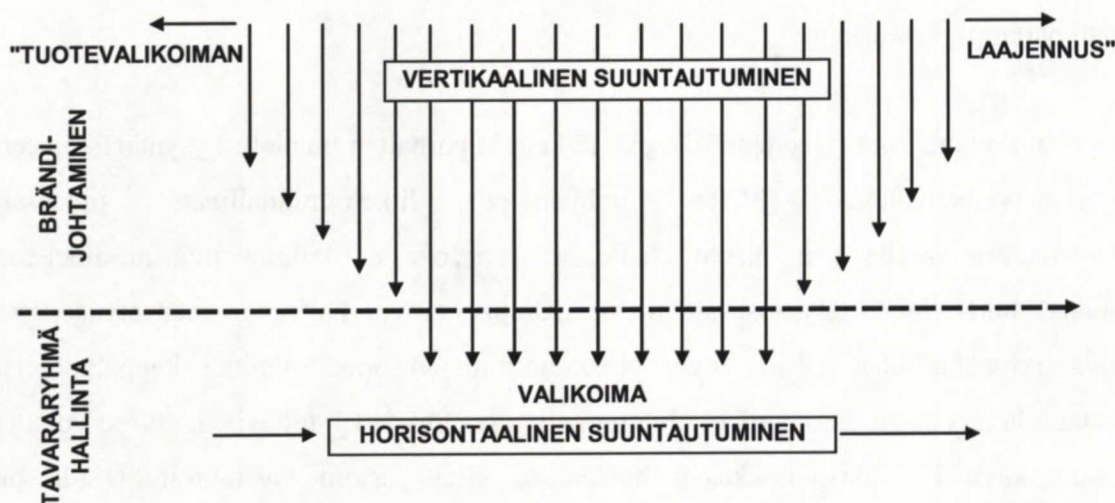
On tutkittu, että 70 % lopullisista ostopäätöksistä tehdään vasta myymälässä ja kuluttaja viettää alle kymmenen sekuntia hyllyn ääressä (Koivunen 2000). POPAI - tutkimuksessa (ref. Wilkie 1994, 522) havaittiin, että 70 % kuluttajista ei tehnyt ostoslistaa, 75 % jätti sanomalehtimainokset huomiotta ja 90 % ei lukenut myymälöiden tarjouslehtisiä. Yhdysvalloissa vähittäiskaupan edustajat ovat sitä mieltä, että shopperin eli ostajan merkitys ei ole koskaan ennen ollut näin tärkeä. Myymälöissä hyllytila ei enää kasva, joten kaupan omat merkit ja teollisuuden brändit taistelevat tilasta. Siksi kaupassa näkyvään mainontaan ja tilanhallintaan on panostettava entisestään. (Tammilehto 2006). On siis äärimmäisen tärkeää, että tuoteryhmät ovat selkeästi ja järkevästi esillä kaupassa. Kauppiaalta onnistunut tilanhallinta vaatii ennakkoluulotonta asennetta ja halua tehdä asioida uudella tavalla. Kokeilunhaluakin tarvitaan sillä, tilanhallinta on pitkäjänteistä työtä, ja kokemuksen kautta löytyy koko ajan parempia ratkaisuja.

Tavararyhmähallinta on todennäköisesti tärkein ja parhaiten tunnettu kysyntälähtöiseen hankintayhteistyöhön (ECR) pohjautuva liiketoiminnallinen prosessi. Tavarantoimittajalla on usein hallussaan arvokasta kuluttajatutkimusaineistoa tavararyhmän määrittelyprosessin tueksi. Kauppa ei voi harjoittaa menestyksekkästä tavararyhmähallintaa yksin ilman tavarantoimittajan apua. Vaikka kaupalla olisi saatavilla tarvittava tieto, sillä ei ole niin paljon resursseja käytettävissä, että se voisi ja osaisi käyttää tietoa tehokkaasti hyväkseen. Sitä vastoin tavarantoimittajalla on pitkäaikaista osaamista erilaisen markkinatiedon hyväksikäytöstä. Johnsonin (1999)

mukaan ”tavararyhmähallinta pakottaa kaupan miettimään, missä he haluavat olla vuoden päästä, kuka heidän kilpailijansa on, ja mitä he haluavat hyötyä tietystä tavararyhmästään”.

1990-luvulla kaupat nostivat esiin jatkuvasti kasvavan brändien määrän ongelmana. Jokaisen tavarantoimittajan mielestä heidän oma brändinsä oli se kaikista tärkein, ja valikoimapäätöksistä tuli yhä hankalampia. Todellisia innovaatioita ei tullut markkinoille ja tavarantoimittajien uudet tuotteet olivat vain toistensa kopioita. (Dussart 1998). Vastauksena tähän ongelmaan tavararyhmähallinnassa keskitytään horisontaaliseen tarkastelutapaan tavararyhmän sisällä. Tavararyhmähallinta muuttaa rooli- ja vastualuejakoa tavarantoimittajien ja kaupan organisaatioissa. Suuret monikansalliset yritykset, kuten Procter & Gamble ja Kraft ovatkin muuttaneet organisaatorakenteensa brändi-perusteisesta tavararyhmä-perusteiseksi. Tämä on aiheuttanut muutoksia työnkuviissa ja uusien liiketoimintatapojen omaksumista (George ym. 1994). Tavararyhmäjohtaminen muuttaa myös taitovaatimuksia, joita yrityksellä on työntekijöillensä. Monet tavarantoimittajat ovat uudelleenjärjestäneet toimintonsa tavararyhmittäin, aikaisemman brändijaon sijaan. Kuvio 1 osoittaa miten brändijohtamisen ja tavararyhmäjohtamisen toimintatavat ja järjestelmät eroavat toisistaan.

**Kuvio 1. Brändijohtaminen vs. tavararyhmähallinta**



Lähde: Dussart 1998



Tavararyhmähallinnan käyttöönottamisella on ennustettu olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia sekä tavarantoimittajan että kaupan tulokseen. Desrochers & Nelson (2006; ks. Cannondale Associates 2003) ovat todenneet, että nämä ennusteet ovat käyneet toteen ja merkittäviä myynnin kasvuja on löydetty tavararyhmähallinnan omaksumisen johdosta – keskiarvoina 16% myynnin kasvua kaupalle ja 10% tavarantoimittajalle. Tavararyhmähallinnasta on hyötynyt myös mikrotasolla. Yksittäisen myymälän kannalta tavararyhmähallinnan hyötynä on parantunut yhteys asiakkaisiin, kun kuluttajat kohtaavat myymälän yksittäisten tuotteiden sijasta tavararyhmien kautta. Myös päätöksenteko tehostuu ja vastuualueet selkiytyvät tuoteryhmäpäällikön vastatessa koko tavararyhmän menestyksellisyydestä. (Dussart 1998).

Toisaalta taas tavararyhmähallinnan on todettu aiheuttavan monia ongelmatilanteita, esimerkkinä tavararyhmäjohtaja (category captain) -asetelma, jossa tavararyhmäjohtaja saattaa toimia väärin ja käyttää asemaansa hyväksi suosimalla oman yrityksensä tuotteita ja syrjäyttämällä markkinoilta kilpailijoiden vastaavat tuotteet (Kurtulus & Toktay 2005).

Tavararyhmähallinta on eräs ketjuliiketoiminnan operatiivisista prosesseista ja näin ollen erittäin tärkeä koko ketjun menestymisen kannalta. Kaupan kansainvälistyminen, kilpailun koveneminen ja liiketoiminnan tehostaminen ovat Suomessa johtaneet siihen, että päivittäistavarakauppa on tehokkaasti ketjujen hallinnassa. Ketjun toimintaa ohjaa ketjuliiketoimintamalli. Ketjuliiketoimintamalli on kokonaisvaltainen, looginen ja yhdenmukainen toimintatapa, joka tähtää valituissa asiakaskohderyhmissä ketjukonseptin parhaaseen tunnettavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen sekä toisaalta tätä tavoitetta tukevaan alan parhaaseen sisäisen toiminnan tehokkuuteen. (Kautto & Lindblom, 2005, 12-13).

Tavarantoimittajan ja kaupan välinen yhteistyö on lisääntynyt viime vuosina ja tähän on syynä kaupan lisääntynyt valta jakelukanavassa. Toimiva kumppanuussuhde jälleenmyyjän ja tavarantoimittajan välillä on edellytyksenä onnistuneelle tavararyhmähallintaprosessille. Tavararyhmähallintaprosessi ei ole koskaan täysin valmis, vaan se on koko ajan rullaava prosessi, jossa on lukemattomia

parannusmahdollisuuksia ja uusia haasteita. Tämän johdosta tavarantoimittajan ja kaupan suhde on myös jatkuva tavararyhmähallinnan osalta ja se perustuu luottamukseen puolin ja toisin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata tavararyhmähallintaprosessi ja sen toteuttaminen kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä. Tavoitteena on selvittää, miten prosessi on toteutettu ja mikä on kaupan ja tavarantoimittajan välinen keskinäinen työnjako prosessissa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös mitkä ovat tavararyhmähallintaprosessin mahdolliset haasteet ja toisaalta taas mitkä ovat sen onnistumisen edellytykset. Yhteistyön merkityksestä tavararyhmähallintaprosessissa on puhuttu paljon, mutta käytännön työnjakoa on tutkittu vähän. Erityisesti tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin eri vaiheista löytyvä työnjako on miltei tutkimatonta. Tästä löytyy siis selkeä tutkimusaukko. Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena on vastata tähän tutkimusaukkoon ja selvittää työnjaon piirteitä ja toteutusta. Tutkimuksella on käytännön hyötyä niin kaupalle kuin tavarantoimittajalle.

Tutkimuksen pääongelma on:

**Minkälainen on tavarantoimittajan ja kaupan välisessä yhteistyössä toteutettu tavararyhmähallintaprosessi?**

Pääongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien kautta:

1. Mitä vaiheita tavararyhmähallintaprosessissa voidaan havaita?
2. Mikä on tavarantoimittajan ja kaupan keskinäinen työnjako tavararyhmähallintaprosessissa?
3. Mitkä ovat tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytykset kaupan ja tavarantoimittajan välisessä tavararyhmähallintaprosessissa?
4. Mitkä ovat toteuttamisen ongelmat kaupan ja tavarantoimittajan välisessä tavararyhmähallintaprosessissa?



Pääkysymykseen haetaan ratkaisua yllä määritettyjen neljän alakysymyksen kautta. Ensimmäinen alakysymys pyrkii vastaamaan siihen, minkälaisia vaiheita tavararyhmähallintaprosessissa on, ja miten tämä prosessi etenee kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteessa. Toinen alakysymys keskittyy tarkastelemaan konkreettisesti, millaista työnjakoa toteutetaan kaupan ja tavarantoimittajan välisessä tavararyhmähallintaprosessissa. Tätä aihealuetta ei ole tutkittu liiemmin aikaisemmin, joten tämä alakysymys on erityisen tärkeä. Kolmas alakysymys antaa vastauksen siihen, minkälaisia keinoja ja minkälaista tietoa tavararyhmähallintaprosessin onnistunut toteuttaminen vaatii. Neljännen alaongelman avulla selvitetään, mitä käytännön konfliktitilanteita toimijat kokevat keskinäisessä tavararyhmähallintayhteistyössä ja kuinka niitä voitaisiin hallita.

### 1.3 Tutkimuksen näkökulma, tarkastelutapa ja rajaukset

Tutkimusongelmaa lähestytään sekä tavarantoimittajan että kaupan näkökulmasta. Tätä puoltaa erityisesti se, että tutkimuksen kohteena on yhteistyöprosessi, jossa molemmilla osapuolilla on merkittävä rooli. Tavararyhmähallintaprosessin ymmärtäminen ja sen ongelmien tunnistaminen auttaa sekä tavarantoimittajaa että kauppa kehittämään entistä toimivamman ja tehokkaamman yhteistyöprosessin. Tarkastelutapa on kuvaileva.

Tutkielmassa keskitytään suomalaiseen päivittäistavarakauppaan. Tavararyhmähallinnan ulkopuolelle rajataan logistinen puoli sekä tietotekniset asiat, koska niiden tarkastelu ei tue tutkielman tavoitteiden saavuttamista, vaikka ne ovatkin tärkeä osa kokonaisvaltaista tavararyhmähallintaa. Tavararyhmähallinnassa keskitytään vahvasti tavararyhmähallinnan toiseen ydinkomponenttiin, liiketoimintaprosessiin. Toinen ydinkomponentti strategia sekä neljä muuta tukikomponenttia käsitellään vain tarvittavilta osin. Näiden syvälinen tarkastelu ei tämän tutkimuksen kannalta ole relevanttia. Liiketoimintaprosessissa keskitytään lisäksi sen käytännön työnjakoon tavarantoimittajan ja kaupan välillä.

Tutkimusotteena on toimintatutkimus. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina. Toimintatutkimuksessa haastattelijoiden ja haasteltavan välillä on vahva vuorovaikutus sekä haastateltavalla on suuri rooli tutkimustuloksissa. Tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. (Kuula 1999, 218).

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluihin, lomakehaastatteluun ja kokonaisvaltaiseen osallistumiseen perustuen. Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan teemahaastattelut sopivat erinomaisesti tilanteeseen, jossa halutaan selvittää haastateltujen arvostuksia, aikomuksia ja ihanteita kriittisessä tilanteessa. Tutkimusaineistona käytetään myös erilaisia asiakirjoja, jotka sopivat hyvin toimintatutkimuksen tutkimusaineistoksi.

#### **1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

**ECR** (Efficient Consumer Response) eli kysyntälähtöinen hankintayhteistyö on strategia jossa jakeluketjun jäsenet työskentelevät yhdessä kuluttajien tyytyväisyyden maksimoimiseksi ja kustannusten minimoimiseksi (Home 1998,5)

##### **Tavararyhmä**

Selvästi erotettava ja hallittavissa oleva joukko tuotteita tai palveluita, jotka kuluttajat kokevat toisiinsa liittyviksi ja/tai toisensa korvaaviksi kuluttajatarpeiden tyydyttämiseksi. (ECR Finland 2001, 8; Hogarth-Schott & Dapiran 1997)

##### **Tavararyhmähallinta**

Vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan strategisina yksikköinä tavoitteena aikaansaada parempia liiketoiminnallisia tuloksia tuottamalla lisäarvoa kuluttajille (ECR Finland 2001, 8). Tavararyhmähallinnalle voidaan käyttää myös synonyymina tavararyhmäjohtamista.



### **Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi**

Kahdeksanvaiheinen jatkuva prosessi, jonka eri vaiheet edustavat systemaattista suunnittelua ja päätöksentekoa (Timonen 2001, 46).

### **Tavararyhmäjohtaja**

Tavararyhmäjohtajalla (category captain) on merkittävä rooli kaupan tavararyhmän johtamisessa, mukaan lukien sekä omat että kilpailijansa tuotteet. (Desrochers ym. 2003)

### **Ketjuliiketoimintamalli**

Kokonaisvaltainen, looginen ja yhdenmukainen toimintatapa, joka tähtää valituissa asiakaskohderyhmissä ketjukonseptin parhaaseen tunnettuuteen ja asiakastyytyvyyteen sekä toisaalta tätä tavoitetta tukevaan ala parhaaseen sisäisen toiminnan tehokkuuteen. (Kautto & Lindblom, 2005, 12-13).

### **Myymälämarkkinointi**

Kaikkea sitä toimintaa myymälässä, jonka tarkoituksena on hankkia uusia asiakkaita, saada heidät ostamaan tuotteita ja säilyttämään heidät asiakkaina myös tulevaisuudessa. Myymälämarkkinoinnilla ei voida hankkia asiakkaita ensikäynnille myymälään, mutta voidaan varmistaa, että he tulevat toistamiseen. (Rossiter & Percy 1987, 37-43).

## **1.5 Rakenne**

Tutkielman toisen luvun tavoitteena on pyrkiä antamaan yleiskuva tavararyhmähallinnasta ja vastaamaan sen jälkeen tarkemmin tutkielman alakysymyksiin. Aluksi käsitellään ECR-toimintaa ja tavararyhmähallinnan liittymistä siihen. Tämän jälkeen tavararyhmähallintaa tarkastellaan sen perusolettamuksien ja ydinkomponenttien eli strategian ja liiketoimintaprosessin avulla. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti myymälämainonnan ja tavararyhmähallinnan suhdetta ja tämän jälkeen keskitytään tutkimaan lähemmin liiketoimintaprosessia. Liiketoimintaprosessin käsittelyn jälkeen pohditaan kaupan ja tavarantoimittajan välistä työnjakoa

tavararyhmähallinnassa. Lopuksi tarkastellaan tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytyksiä ja toisaalta taas sen ongelmia ja haasteita.

Luvussa kolme käsitellään empiirisen tutkimuksen vaatimat ratkaisut ja lisäksi pohditaan tutkimusaineiston hankintaan ja luotettavuuteen liittyviä asioita. Luvussa neljä käsitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Viides luku sisältää johtopäätökset ja yhteenvedon tutkielman sisällöstä.



## 2 TAVARARYHMÄHALLINTAPROSESSIN TOTEUTUS KAUPAN JA TAVARANTOIMITTAJAN YHTEISTYÖSSÄ

Tämän luvun tavoitteena on ensin antaa lyhyesti yleiskuva kysyntälähtöisestä hankintayhteistyöstä (ECR) ja tämän jälkeen käydä läpi perusteellisemmin sen tunnetuinta osa-aluetta tavararyhmähallintaa. Tavararyhmähallinnassa perehdytään ensin sen käsitteeseen, ydinkomponentteihin ja perusolettamuksiin. Seuraavaksi käsitellään myymälämainonnan ja tavararyhmähallinnan suhdetta. Tämän jälkeen kuvataan tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi ja käsitellään työnjakoa tässä prosessissa tavarantoimittajan ja kaupan välillä. Lopuksi käydään läpi tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytykset ja sen toteuttamisen ongelmat.

### 2.1 Kysyntälähtöinen hankintayhteistyö (ECR)

Tavarantoimittajan ja kaupan välille on viimeaikoina syntynyt useita erilaisia toimintamalleja. Näistä suurimman mielenkiinnon on saavuttanut kysyntälähtöinen hankintayhteistyö eli ECR (Efficient Consumer Response) (Finne & Kokkonen 1998, 14). ECR -käsite muodostui 1990-luvun alussa USA:ssa ja sitä luonnehdittiin uusien yhteistyöperiaatteiden kehittymisellä kaupan toimitusketjun hallinnalle. Nykyisin on kansainvälisiä ja kansallisia ECR-ohjelmia ympäri maailmaa ja vähittäiskaupat ja tavarantoimittajat ovat panostaneet voimakkaasti ECR-koulutukseen, infrastruktuuriin ja prosesseihin. (Lindblom & Olkkonen 2006, 182). Suomeen kysyntälähtöinen hankintayhteistyö rantautui viimeistään, kun ECR Finland perustettiin syksyllä 1996.

ECR Finland (2007) määrittelee ECR:n strategiseksi aloitteeksi, jonka tavoitteena on sellaisten perinteisten kaupan esteiden poistaminen, jotka tuottavat ainoastaan hyvin vähän tai eivät lainkaan lisäarvoa kuluttajalle. ECR keskittyy parhaiden johtamismallien ja viimeisimmän teknologian avulla kustannusten alentamiseen samoin kuin vastineaikojen lyhentämiseen. Samanaikaisesti pyritään nostamaan kuluttajille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laatua. Home toteaa (1998, 5), että ECR-toiminnan tavoite on asiakaslähtöinen järjestelmä, jossa kauppa ja tavarantoimittaja työskentelevät yhdessä maksimoidakseen asiakkaan kokeman arvon ja minimoidakseen

kustannukset. ECR-käsite ei kuitenkaan tarjoa mitään uutta ja mullistavaa aikaisempiin liikkeenjohdon oppeihin verrattuna, vaan se on paremminkin vähittäiskauppaan muokattu kattokäsite useille, lähinnä teollisuudesta lainatuille liikkeenjohdon opeille (Svensson 2002, 51).

## **2.2 Tavararyhmä ja tavararyhmähallinta**

Hogarth-Scott (1997) määrittelee tavararyhmän erilliseksi, johdettavissa olevaksi ryhmäksi tuotteita tai palveluita, jotka kuluttaja havaitsee olevan yhteydessä toisiinsa ja/tai korvaavia heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi. Tuoteryhmien tulisi aina olla rakennettu vastaamaan kuluttajien tarpeisiin. Tavararyhmän voidaan siis ajatella olevan korvaavien tuotteiden klusteri.

Tavararyhmä muodostetaan ja tuotteet sijoitetaan tuoteryhmään sen perusteella, millä tuotteilla on kuluttajalle samanlainen käyttöyhteys tai mitä tuotteita kuluttaja ostaa samalla ostosmatkalla. Kun tuotteet sijoitetaan tuoteryhmiin tavalla, joka mallintaa kuluttajien ostoskäyttäytymistä ja päätöksentekoprosessia, kuluttajien on helppo valita haluamansa tuote kaupan hyllystä.

Tavararyhmähallinta (Category Management) on tärkein ja parhaiten tunnettu ECR:ään pohjautuva liiketoiminnallinen prosessi (Dussart 1998). Tavararyhmätyökalu on keskeinen työkalu valikoimien optimoinnissa ja sitä kautta koko kysynnän hallinnan parantamisessa.

### **2.2.1 Tavararyhmähallinnan määritelmä ja hyödyt**

Tavararyhmähallinnalle löytyy useita määritelmiä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Hogartschott ja Dapiran (1997) haastattelivat jälleenmyyjiä, tuoteryhmäpäälliköitä ja logistiikkajohtajia ja saivat selville, että he näkevät tavararyhmähallinnan monella eri tavalla. Vastaajat nostivat esiin kolme pääteemaa, jotka he liittävät tavararyhmähallintaan: (1) Prosessi, jossa ryhmitellään tuotevalikoima tavararyhmäksi, (2) tiedon saatavuus ja jakaminen kanavassa sekä (3) kumppanuuden muodostaminen.



Kaikki nämä haastatteluissa esiinnousseet teemat kuitenkin sisältyvät myös suosituimpiin tavararyhmähallinnan määritelmiin.

Dussart (1998, 51) on koonnut merkittävimmät tavararyhmähallinnan määritelmät artikkelissaan yhteen taulukkoon:

**Taulukko 1. Tavararyhmähallinnan määritelmiä**

"Prosessi johon kuuluu tuoteryhmien johtaminen omina business-yksikköinä ja näiden muokkaaminen myymälä-myyvälältä tyydyttämään kuluttajien tarpeet." (Nielsen, 1992)
"Joustava organisatorinen lähestymistapa joka keskittää toimittajan/jakelijan ja tukkumyyjän/vähittäiskauppiaan huomion vaikutukseen joka jokaisella tuotteella on tuoteryhmänsä kokonaiskannattavuuteen." (IDDA, 1993)
"Vielä tarkemmin jälleenmyyjälle tavararyhmähallinta tarkoittaa hintojen määrittämistä, markkinointia, promootioita ja tuotevalikoimaa jotka perustuvat tavararyhmän tavoitteisiin, kilpailuympäristöön ja kuluttajan käyttäytymiseen" (FMI, 1995)
"Toimittaja/jakelija prosessi joka johtaa tavararyhmiä strategisina business-yksikköinä, tuottaen parannettuja liiketoimintatuloksia keskittymällä tuottamaan kuluttajille lisäarvoa." (Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, 1995)
"Metodi jonka mukaan myyjä ja jälleenmyyjä ryhtyvät yhteistyöhön johtaakseen heidän yhteistä tavararyhmäänsä liike-liikkeeltä periaatteella." (Joseph, 1996: The Category Management Guidebook)

Lähde: Dussart 1998, 51

Tämän pro gradu -työn pohjaksi on selkeyden vuoksi valittu seuraava tavararyhmähallinnan määritelmä:

*Tavararyhmähallinta on vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan omina strategisina yksikköinä tavoitteena aikaansaada parempia liiketoiminnallisia tuloksia tuottamalla lisäarvoa kuluttajille.* (ECR Finland 2001; Harris ym. 1999).

Edellä mainitut tavararyhmähallinnan määritelmät sisältävät tiettyjä yhtäläisyyksiä ja eroja. Kaikille yllä esitetyille määritelmille yhteistä on, että tavararyhmähallinta nähdään prosessina, jossa tavararyhmiä johdetaan strategisina liiketoimintayksikköinä.



Kaikissa määritelmissä ei kuitenkaan ole mukana kuluttajanäkökulmaa, mutta pääsääntöisesti tavararyhmähallinnan tarkoituksena on luoda selkeä malli jossa kuluttajan tarpeet ja näkemykset ovat keskeisessä asemassa tavararyhmää määritettäessä ja yksittäisten tuotteiden kannattavuudet on myös otettu huomioon kokonaisuutta määritettäessä. Tavararyhmähallinnan avulla voidaan hallita niitä monimutkaisia muutoksia, joita kuluttajan tarpeissa ja ostokäyttäytymisessä tapahtuu. Muutosten tapahtuessa kaupan ja teollisuuden tulee panostaa entistä enemmän yhteistyöhön ymmärtääkseen kuluttajien tarpeita ja ostokäyttäytymistä.

Tavararyhmähallinnan toteuttamisella on kaupalle ja tavarantoimittajalle useita hyötyjä. Taulukkoon 2 on koottu näitä hyötyjä ja jaoteltu ne näkökulman mukaan:

## **Taulukko 2. Tavararyhmähallinnan hyödyt**

### **Kaupan näkökulmasta**

- Kannattavuuden parantuminen, lisämyynnin kasvu
- Asiakasuskollisuuden kasvu
- Tiiviimpi yhteistyö tavarantoimittajan kanssa
- Tavarantoimittajan kuluttaja- ja markkinainformaation parempi hyödyntäminen
- Tietotekniikan ja informaation parempi hyödyntäminen, jolloin liiketoiminta tehostuu ja tietotekniikkainvestointien tuotot nopeutuvat
- Tarpeita paremmin vastaava valikoima, todellisen valinnanvaran lisääntyminen
- Nopeampi reagointi muuttuviin markkinatilanteisiin
- Sisäisen johtamisen ja koordinoinnin parantuminen
- Myynninedistämistoimenpiteiden vaikutusten tehokkaampi arviointi
- Ketjun tuotemixin erilaistaminen kilpailijoista
- Markkinaosuuden kasvaminen

### **Tavarantoimittajan näkökulmasta**

- Asiakasuskollisuuden kasvu
- Kuluttajien tarpeiden ja ostotapojen parempi huomioonottaminen
- Nopeampi reagointi muuttuviin markkinatilanteisiin
- Sisäisen johtamisen ja koordinoinnin parantuminen
- Myynninedistämistoimenpiteiden vaikutusten tehokkaampi arviointi
- Markkinaosuuden kasvaminen



**Kuluttajan näkökulmasta:**

- Alhaisempi hinnoittelu johtuen tavararyhmähallinnan aikaansaamasta tehokkuuden paranemisesta
- Asioinnin nopeutuminen tavararyhmissä
- Selkeämpi hyllyjärjestys
- Parantunut markkinointiviestintä

Lähde: Harris & McPartland 1993; Pellet 1994; Pöllänen & Tynkkynen 1998, 106, Institute of Grocery Distribution 2006

## 2.2.2 Ydinkomponentit ja perusolettamukset

ECR Finlandin (2001) määrittämä tavararyhmähallinta koostuu kuudesta keskinäisessä suhteessa olevasta osatekijästä. Näistä tekijöistä kaksi on ratkaisevassa asemassa ja ne on nimetty tavararyhmähallinnan ydintekijöiksi: (1) strategia ja (2) liiketoimintaprosessi. Muita neljää tekijää kutsutaan mahdollistaviksi tavararyhmähallinnan osatekijöiksi. Nämä ovat välttämättömiä strategian ja liiketoimintaprosessin tukemisessa: (3) suorituskyvyn mittaus, (4) informaatioteknologia, (5) organisaation valmiudet ja (6) osapuolten yhteistoiminta. Nämä kuusi eri tekijää esitetään kuviossa 2:

**Kuvio 2. Tavararyhmähallinnan osatekijät**



Lähde: ECR Finland 2001

(1) *Strategia* on toinen tavararyhmähallinnan ydinkomponenteista. Se kuvaa strategista yhteyttä yrityksen kokonaistehtävän, tavoitteiden ja strategioiden ja tavararyhmähallinnan johtamisprosessissa. Näitä yhteyksiä tarvitaan sekä jakelu- että tavarantoimittajaorganisaatioissa toteuttamaan tehokasta tavararyhmähallintaa. Toinen ydinkomponentti (2) *Liiketoimintaprosessi* ohjaa ketjua ja tavarantoimittajaa vaihe vaiheelta yhteistyössä, jota tarvitaan prosessisuunnitelman kehittämisessä, toteuttamisessa ja valvonnassa.

(3) *Suorituskyvyn mittaus* mahdollistaa tavararyhmän hallintaprosessin tulosten mittaamisen vähittäiskaupan ja tavarantoimittajien organisaatiossa tavararyhmätasolla asetettujen tavoitteiden pohjalta. (4) *Organisaation valmiudet* – tekijän tehtävänä on suunnitella organisaatorakenne selkeästi kuvatuin toimenkuvoin ja suorituskykymittarein, jotta tavararyhmähallinta voidaan toteuttaa tehokkaasti. (5) *Informaatioteknologian* muodostavat erityisesti liiketoimintasuunnitelmien kehittäminen, toteuttaminen ja suorituskyvyn tarkkailu sekä järjestelmät, tietokannat ja analyysityökalut, jotka tukevat tavararyhmähallintaa tehokkaasti. (6) *Osapuolten yhteistoiminta* kuvaa tavararyhmähallintatyön periaatteita tavarantoimittajan ja kaupan yhteistyölle.

### **Päätavoitteet**

Dussartin (1998) mukaan tavararyhmähallinnalla on kaksi päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on *määritellä perusliiketoimintayksikkö tavararyhmänä, ennemmin kuin tiettyinä brändeinä tai tuotelinjoina*. Tämä on suurin muutos brändijohtamisen (brand management) lähestymistavasta tavararyhmähallinta lähestymistapaan. Koska tuotteet ja brändit, jotka muodostavat tavararyhmän ovat kytköksissä toisiinsa (usein ne ovat jopa korvikkeita toisillensa), päätöksillä yhdestä brändistä tai tuotteesta on usein vaikutus myös tavararyhmän muihin tuotteisiin. George ym. (1994) väittävät jopa, että brändijohtaminen markkinoinnin lähestymistapana oli epäonnistuminen uusien innovaatioiden tuottamisessa ja kasvun aikaansaamisessa yrityksille nykyisessä moniulotteisessa markkinaympäristössä.



Toisena tavararyhmähallinnan tavoitteena on *muuttaa markkinointi niin lähelle kuin mahdollista paikallisia ostoksilla käyntitapoja* (Dussart, 1998). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritetään muodostaa lähestymistapa, jossa kansainväliset strategiat muutetaan niin, että otetaan huomioon jälleenmyyjän näkökulmasta paikalliset tottumukset. Jokainen myymälä käsitetään omana erillisenä yksikkönään. (Ferrara 1997). Koko myymälän myynti kasvaa paikallisen markkinapotentiaalin ja ostovoiman myötä ja vaihtelee kilpailun tason myötä. Paikallinen ostopotentiaali taas riippuu asiakaskunnan ominaispiirteistä, kuten perhekoosta, ikäjakaumasta, tulotasosta ja etnisyydestä (Johnson 1989). Näitä eri ominaispiirteitä otetaan huomioon kun suunnitellaan tavararyhmähallintaa mikrotasolla, eli yksittäisen myymälän näkökulmasta.

### **Perusolettamukset**

Tavararyhmähallintaprosessi voidaan kehittää ja perustella kolmen olettamuksen avulla (Dussart, 1998). Ensimmäisenä perusolettamuksena on, että *kuluttajat tekevät ostopäätöksiään tuotteista jotka ovat saatavilla yhden tavararyhmän sisällä*. Esimerkiksi tavaratalon terveys- ja kauneusosastolla tavararyhmähallinnan kohteena voi olla yksistään suunhoito-tavararyhmä, eikä koko laaja valikoima henkilökohtaisia terveystuotteita. Se voi olla myös vielä pienempi tavararyhmä, keskittyen pelkästään hammasharjoihin.

Toisena tavararyhmähallinnan perusolettamuksena on, että *tavararyhmähallinta on riippuvainen asennemuutoksesta tavarantoimittajan ja kaupan välillä*. ”Win-win on suurin tavoite” ja ”kumppanuus ennemmin kuin vastakkainasettelu” ovat tavallisimmat johtoiheet. Tavarantoimittaja ja kauppa tunnustavat olevansa samassa liiketoiminnassa mukana ja että he myös toimivat sen mukaisesti.

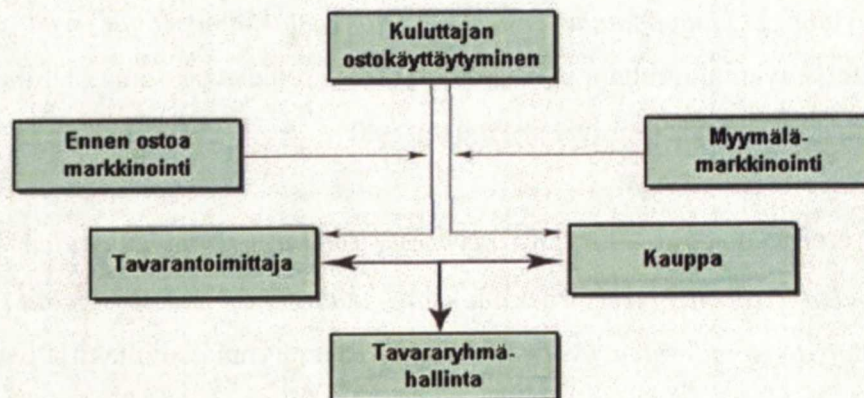
Kolmas perusajatus on, että *tavararyhmähallinnan uskottavuus tulee korkeamman tuottavuuden, vähentyneen tavarahävikin, kasvaneen asiakasvirran ja muiden tyyppillisten liiketoimintojen hyötyjen kautta*. Tavararyhmähallintakirjallisuudessa ja -artikkeleissa puhutaan jopa 10-15% myynnin kasvusta tavararyhmähallinnan käyttöönnoton myötä.

## 2.4 Myymälämainonnan ja tavararyhmähallinnan suhde

Mainonta on lähettäjän maksamaa, ei henkilökohtaista viestintää, jota voidaan välittää useiden eri medioiden kautta, ja jonka tavoitteena on tiedonanto ja/tai suostuttelu olemassa oleville tai uusille asiakkaille. (Varley & Rafiq 2004). Myymälämainonta taas on tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaa, vähittäismyymälän sisällä toteutettavaa, välillistä, kohderyhmälle suunnattua, suostuttelevaa viestintää. Myymälämainonta on lyhytkestoinen viestintätoimi, jota käytetään mediamainonnan tukena ja jonka tarkoituksena on tuoteinformaatiota antamalla ja mielikuvia luomalla stimuloida vähittäismyymälässä asioivien kuluttajien ostopäätöksiä. (Turtiainen, 1997, 19). Markkinoinnin kirjallisuudessa ei näyttäisi olevan vakiintunutta määritelmää myymälämainonnalle, mutta useimmiten se sijoitetaan ”muuhun mainontaan” (below-the-line), johon kuuluvat myös menekinedistäminen (promootiot), näyttelyt ja messut sekä sponsorointi.

Myymälämainonta liittyy kuluttajan ostokäyttäytymisen tunnistamiseen, jotta osataan luoda oikeanlaisia markkinointitoimenpiteitä. Tavararyhmähallinta on keino, jonka avulla voidaan luoda tavararyhmän ostamiselle markkinointistrategia yksittäiselle jälleenmyyjälle, joka parhaiten tavoittaa tämän asiakkaat. (Johnson 1999). Kuviossa 3 selvennetään miten myymälämarkkinointi, tavararyhmähallinta, tavarantoimittaja ja kauppa ovat toisiinsa suhteessa.

**Kuvio 3. Ostokäyttäytymisen johtaminen**



Lähde: Johnson 1999



Myymälämainonta palvelee kauppaa houkuttelemalla kuluttajien huomiota, kasvattamalla ostopäätöksen mahdollisuutta ja kasvattamalla aikaa, joka vietetään hyllyn ääressä (Shimp 1993, 548). Päivittäistavarakaupassa mainonnan painopiste on siirtymässä massamediamainonnasta yhä enemmän myymälöihin. Jopa 40 prosenttia asiakkaista kiinnittää huomionsa myymäläviestinnällisiin toimiin ja 10 prosenttia toivoo, että viestintää olisi enemmän. Kohderyhmien muuttuessa yhä hienojakoisemmaksi, niiden tavoittaminen massoja puhuttelevalla medioilla vaikeutuu, jolloin kuluttajaa on helpompi puhutella siinä ympäristössä missä ostaminen tapahtuu eli myymälässä. (Luhanto 1993).

Toisaalta taas kritiikkiä myymälämainonta on saanut siitä, että kauppiaiden mielestä tavarantoimittajien myymälämainosmateriaalista on enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä se tukkii myymälöiden käytäviä, on asiakkaiden tiellä ja sotkee myymälän ulkoasun. Myymälän imagon sotkeutumisen pelossa kauppa onkin ryhtynyt itse suunnittelemaan myymälämainosmateriaaliansa, jolloin tavarantoimittajilla ei ole mahdollisuutta saada mainontaansa vähittäismyymälöihin. Erään arvion mukaan kauppiaat käyttävät korkeintaan 50% siitä myymälämainontamateriaalista, jota tuotteiden valmistajat heille antavat. (Burnett 1993, 393; White 1993, 170).

Vuonna 2005 myymälämainontaan käytetty summa Suomessa oli 211 miljoonaa euroa. Se on lähes kahdeksan prosenttia koko mainontaan käytetystä vajaan 2,7 miljardista eurosta. (Hänninen 2006). Mainostajien liiton mainosbarometri (2007) ennustaa vuodelle 2008 kasvua myymälämainonnassa 27 % ja näin ollen se kuuluu yhdeksi suurimmin kasvavista mainonnan kanavista. Vielä kun otetaan huomioon, että 70% ostopäätöksistä tehdään vasta myymälässä (Koivunen 2000) ei tarvitse ihmetellä, miksi yritykset ovat heränneet panostamaan myymälämainontaan ja tuotteiden esilläoloon myymälöissä.

Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan keskivertokuluttaja kiertää myymälästä 25 % ja myymälän tuotteista ostoskärryyn asti päätyy yksi promille (Hänninen 2007). Kuluttajan ollessa myymälässä hän miettii kolmea tärkeää kysymystä: (1) ostanko tällä ostosreissulla tästä tavararyhmästä? (2) mitä brändiä ostan? (3) kuinka paljon ostan?

(Wansink ym. 1997, 5). Jotta saataisiin kuluttaja vastaamaan myöntävästi ensimmäiseen kysymykseen, täytyy tuoteryhmän samalla kertaa olla sekä houkutteleva, että kuluttajan silmissä helposti käsitettävissä. Myymälämainonnan avulla pystytään tuoteryhmästä luomaan houkutteleva ja tavararyhmähallinnan avulla siitä järkevä kokonaisuus, joka tyydyttää erilaisten kuluttajien tarpeet. Myymälämainonnalla ja tavararyhmähallinnalla on siis selkeä suhde siinä, että molempien näkökulmat ja tavoitte ovat kuluttajassa ja tämän tarpeissa ja toiveissa.

## 2.5 Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi

Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi on jäsentynyt, harkittu toimintojen sarja, joka on suunniteltu toteuttamaan yrityksen aikaisemmin laatiman tavararyhmäsuunnitelman kehityksen ja implementoinnin, ja jonka tarkoitus on tuottaa tietty tulos liikekumppaneille ja kuluttajille. Paino on selkeästi sillä miten työ tehdään yrityksissä ja niiden välillä, eikä huomiota kiinnitetä ainoastaan yksittäisiin kuluttajille tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin. (Joint Industry Project 1995; ECR Finland 2001) Tavararyhmähallintaprosessin avulla voidaan laatia ketjun kaupoille yksityiskohtainen eri tavararyhmien ja tuotteiden tilanhallintasuunnitelma piirrettyine hyllykuvineen. (Kautto & Lindblom 2005, 94)

Finnen ja Kokkosen (1998, 133) mukaan Suomessa on yleisesti käytössä kahdeksanvaiheinen liiketoimintaprosessi, joka esitetään tarkemmin kuviossa neljä. Kuitenkaan kyseinen prosessimalli ei ole ainoa vaihtoehto, vaan kirjallisuudesta löytyy myös muita malleja tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessista. Kilpailevan viisivaiheisen prosessimallin esittää Adams (1995, 183-188). Tämän mallin varsinaiset prosessivaiheet ovat 1) tavararyhmän arviointi, 2) kohdekuluttajien määrittäminen, 3) tavararyhmätaktiikat, 4) toteutus sekä 5) seuranta ja arviointi. Adamsin mallissa määritetään ennen varsinaisia prosessivaiheita tavararyhmän liikeidea, tavoitteet sekä strategia. Näiden vaiheiden aikana määritetään myös tavararyhmän rooli sekä kartoitetaan mahdolliset yhteistyökumppanit. Adamsin ja perinteisen ECR:n liiketoimintaprosessit ovat kuitenkin siis pääpiirteissään samankaltaisia. Adamsin

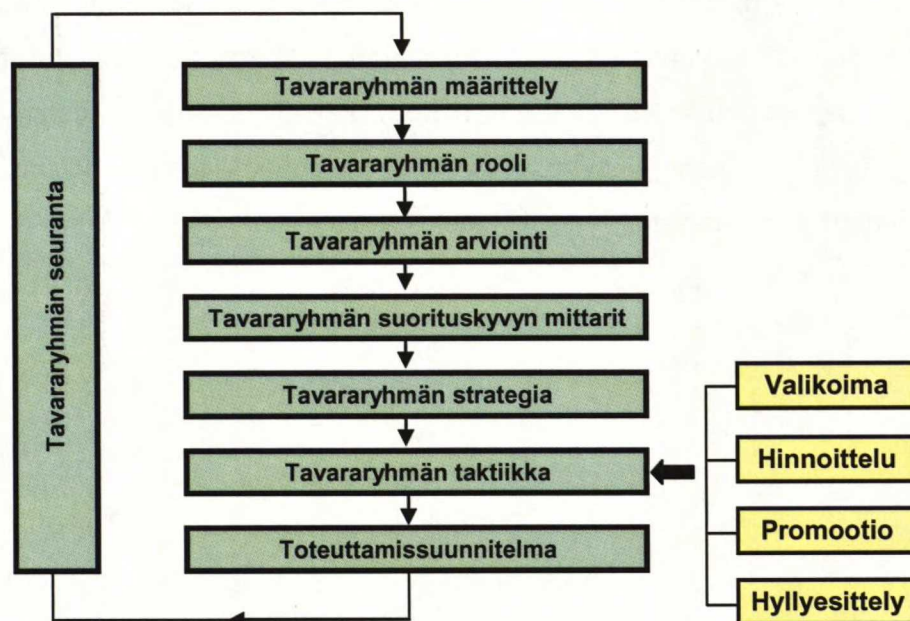


mallissa liiketoimintaprosessin vaiheet esitetään vain hieman eri järjestyksessä, mutta itse prosessin sisältö on lähes sama.

Accenture on yhdessä ECR European (2004) kanssa kehittänyt lyhennetyn prosessimallin tavararyhmähallinnasta. Tässä mallissa alkuperäinen kahdeksanvaiheinen prosessi on lyhennetty neljävaiheiseksi prosessiksi johon kuuluu 1) kaupan strategia, 2) tavararyhmäsuunnitelman kehitys, 3) tavararyhmäsuunnitelman implementointi ja 4) tavararyhmän toimintakyvyn arviointi. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan lähemmin ECR:n perinteistä liiketoimintaprosessin kahdeksanvaiheista mallia.

Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi (kuvio 4) on siis kahdeksanvaiheinen jatkuva prosessi, jonka eri vaiheet edustavat systemaattista suunnittelua ja päätöksentekoa. Kaikilla liiketoimintaprosessin eri vaiheilla on vahva yhteys toisiinsa. (Timonen 2001, 46). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin kaikki nämä kahdeksan eri vaihetta (kuvio 4).

**Kuvio 4. Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi**



Lähde: ECR Finland 2001

### **2.5.1 Tavararyhmän määrittely ja rooli**

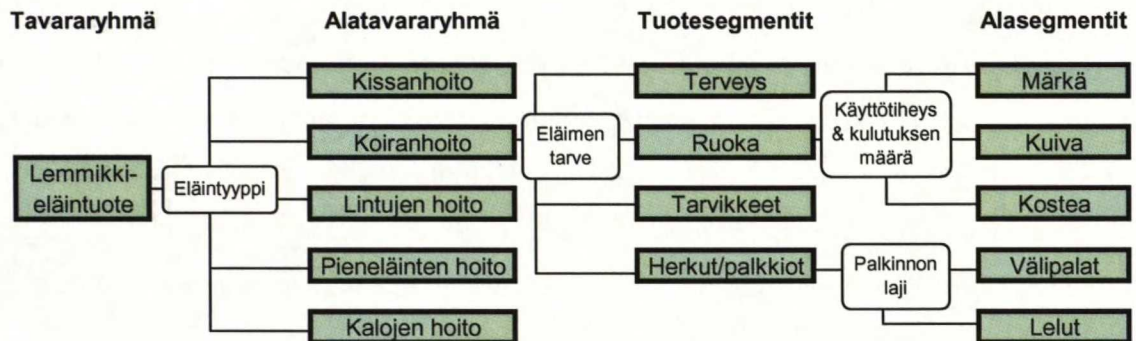
Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessissa tavararyhmän määrittely ja rooli ovat muita vaiheita pysyvimpiä. Ilman merkittävää syytä niitä ei kannata lähteä muuttamaan liian usein. (Timonen 2001, 123-124).

Liiketoimintaprosessin ensimmäinen vaihe **tavararyhmän määrittely** on tavararyhmähallinnan perusta ja sen sopivasta määritelmästä ja rakenteesta päättäminen on elintärkeää tavararyhmähallinnalle. Tavararyhmän määrittelyssä on aina lähdettävä liikkeelle kuluttajan tarpeista ja siitä, miten kuluttaja mielessään muodostaa tavararyhmän ja siihen kuuluvat vaihtoehdot ja palvelut (Kautto & Lindblom 2005, 94). Suurimmaksi osaksi kaupat ovat jo määritelleet tavararyhmänsä, ja niiden tarvitsee enää muutaman vuoden välein tarkistaa onko määritelmään tullut ajankohtaisia muutoksia. Ongelmaksi saattaa tässä vaiheessa muodostua se, että tavararyhmien ryhmittelyperusteet ovat vanhentuneet, eikä uusien tuotteiden sijoittaminen tavararyhmään onnistu. (Finne & Kokkonen 1998, 167–168).

Tavararyhmä koostuu alatavararyhmistä ja tuotesegmenteistä (ks. kuvio 5). Tavararyhmän rakenteet eroavat toisistaan, sillä alatavararyhmien segmentointimuuttujat voivat vaihdella. Tavararyhmä voidaan jakaa alatavararyhmiin useiden eri perusteiden kuten esimerkiksi maun, käyttötarkoituksen, tuotemuodon tai loppukäyttäjien mukaan. Kuviossa 5 on esimerkki lemmikkieläinten hoito tavararyhmästä, sen alatavararyhmistä ja tuotesegmenteistä.



**Kuvio 5. Lemmikkieläinten hoito –tavararyhmän alatavararyhmät ja tuotesegmentit**



Lähde: ECR Finland 2001, 40

Toisessa vaiheessa eli **tavararyhmän roolissa**, tavararyhmän tarkoitusta mietitään ottaen huomioon kuluttaja, tavarantoimittaja ja kauppa (Basoroy ym. 2001). Tässä vaiheessa päätetään tavararyhmien tärkeysjärjestys ja merkitys kaupan kokonaisliiketoiminnassa sekä resurssien jako eri tavararyhmien kesken. Tämä prosessi antaa pohjan kilpailussa erottumiselle ja resurssien jakamiselle kaupan strategisten liiketoimintayksiköiden kesken. (ECR Finland 2001, 42). Roolia määriteltäessä yrityksen tulee miettiä, mikä on tuoteryhmän hintataso verrattuna kilpailijoihin, mikä on sen myyntivolyymi ja mitkä ovat sen lyhyen ja pitkän ajan kasvunäkymät tavararyhmässä. Näiden kysymysten avulla selviää kuinka merkityksellinen tavararyhmä todella on kaupan liiketoiminnalle.

Resurssien niukkuuden vuoksi jokaiselle tavararyhmälle on määriteltävä oma roolinsa, jotka tavallisesti vielä nimetään resurssijaon auttamiseksi. Tavallisimmin tavararyhmät jaetaan neljään eri rooliin. (Kautto & Lindblom 1995, 95-96; Timonen 2001; 57; ECR Finland 2001, 43):

*Kosintatavararyhmään* valitaan vain kaikkein strategisimmat tuoteryhmät. Tavoitteena on olla näiden tuotteiden ensisijainen ostopaikka kohdeasiakkaalle. Nämä tuoteryhmät auttavat määrittelemään vähittäiskaupan profiilin kuluttajan silmissä. Tällainen

tuoteryhmä voi olla esimerkiksi tuoretuotteet tai leipomotuotteet, joissa kauppa voi pyrkiä tarjoamaan yliverstaista laatua ja valikoimaa kuluttajille.

*Suosittutavararyhmän* tavoitteena on olla yksi näiden tuotteiden parhaista ostopaikoista asiakkaalle. Tässä roolissa korostuu tuoteryhmien toimivuus, valikoimien on oltava kattavat ja saatavuuden erinomainen ja hinnoittelun kilpailukykyinen. Nämä tavararyhmät auttavat rakentamaan vähittäiskaupan imagoa kohdeasiakkaalle. Tämä tavararyhmä toimii ensisijaisena tuoton, kassavirran ja kokonaispääoman tuottajana.

*Sesonkitavararyhmän* roolina on olla näiden tuotteiden tärkeä ostopaikka kohdeasiakkaalle ja auttaa vahvistamaan kaupan imagoa. Esimerkkinä voisi olla tuoretuotteet, joissa tuotteet vaihtelevat eri vuodenaikojen mukaan. Tämä tavararyhmä toimii toissijaisena tuoton, kassavirran ja kokonaispääoman tuottajana.

*Palvelutavararyhmä* -roolissa lähinnä vain vahvistetaan kaupan imagoa asiakkaille ja tarjotaan hyvää perusvastinetta asiakkaan rahoille. Tämä tavararyhmä toimii kuitenkin tärkeänä tuoton ja katteen tuojana. Esimerkiksi Veikkauksen palvelut myymälän yhteydessä kuuluvat palvelutavararyhmään.

Rooleja on kehitettävä kuluttajan näkökulmasta ja niiden on heijastettava tyypillistä kuluttajan ostokäyttäytymistä. Tämän vaiheen tavoitteena on aikaansaada tasapainoinen valikoima rooleja eri tavararyhmissä. Osasyinä siihen, etteivät kuluttajat tunnista haluamiaan tuotteita myymälässä, saattaa olla tavararyhmän roolin väärinymmärtäminen ja tästä johtuva roolien puutteellinen määrittely kaupan ja tavarantoimittajan taholta (Dussart 1998).

### **2.5.2 Tavararyhmän arviointi**

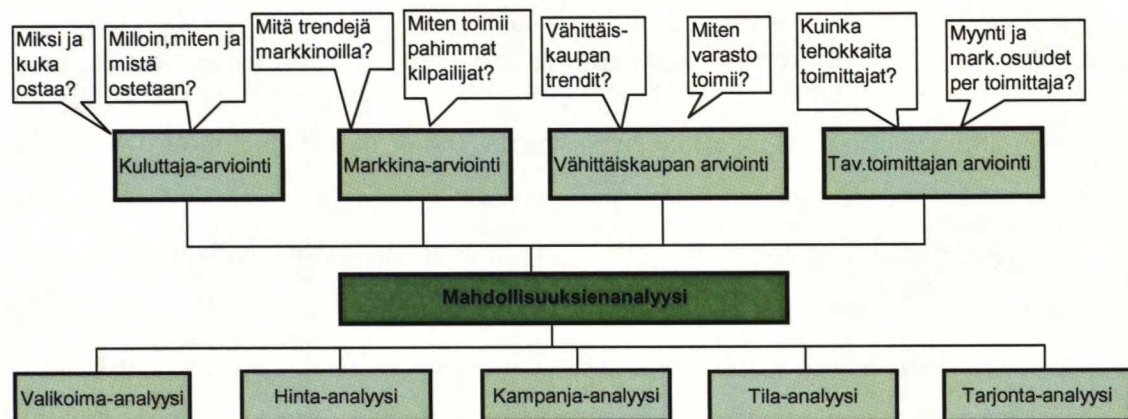
Tavararyhmän arviointi on lähtökohta tavoitteille. Analysointia tehdään tavararyhmäjohtamisen kaikissa vaiheissa. Tarkastelu kohdistuu menneen jakson kehitykseen, nykyiseen tilanteeseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Tarkasteltavat



näkökulmat ovat kuluttaja, markkinat ja kilpailutilanne, kaupan oma näkökulma ja yhteistyö tavarantoimittajien kanssa. Tavararyhmän arviointi hankkii, järjestee ja analysoi sellaista tietoa jota tarvitaan tavararyhmän nykyisen tuloksen selkeään ymmärtämiseen ja niiden alueiden tunnistamiseen jotka tarjoavat selkeimmät kasvumahdollisuudet. (ECR Finland 2001, 49; Timonen, 2001, 71)

Kuviosta 6 käy selville arviointiprosessin kysymykset ja vaiheet. Kuvio on mukailtu ECR Finlandin julkaisemasta arviointijärjestyksestä, lisäämällä kuvioon kysymyksiä, jotka liittyvät jokaiseen vaiheeseen. Vastaukset näihin kysymyksiin ovat perusta jokaisen osa-alueen arvioinnille.

**Kuvio 6. Arviointijärjestys ja mallit**



Lähde: Mukaillen ECR Finland 2001, 51

Tärkeitä kysymyksiä arvioitaessa tavararyhmää ovat koska, miksi, milloin ja miten tuotteita ostetaan. Kuviossa 7 on esitetty esimerkkinä jäätelötavararyhmä ja vastaukset tässä tavararyhmässä kysymyksiin:

**Kuvio 7. Tuoteryhmästä ostamisen avainkysymykset**



Lähde: Johnson 1999

### **2.5.3 Tavararyhmähallinnan tavoitteet ja strategia näiden toteuttamiseksi**

Tavararyhmähallinnan tavoitteiden asetanta (suorituskyvyn mittarit) –vaiheessa yhteistyökumppanit määrittävät ne tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan tavararyhmähallinnan toteuttamisella. Tavoitteiden on oltava realistisia, jotta ne on käytännössä mahdollista saavuttaa. Lisäksi niiden tulee olla yhdenmukaisia tavararyhmälle määritellyn roolin kanssa. Esimerkiksi kosintatavararyhmän tavoitteissa voi painottua liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvu, kun puolestaan suosittutavararyhmän roolin mukaisesti saattaa korostua enemmän tuloksen kasvattaminen. (ECR Finland 2001, 56-58).

Tavoitteet on hyvä muotoilla tulokortiksi, johon voidaan päivittää toteutuneet tulokset. Tulokortti toimii apuvälineenä tavararyhmän nykytilan ja tavoitetilan vertailussa sekä auttaa asettamaan tavoitteet tavararyhmille. Tuloksellisuutta voidaan arvioida kuluttajien, markkinoiden, rahoituksen ja kannattavuuden näkökulmasta. (Timonen 2001, 108-109; Home 1998, 58).

Tavararyhmästrategiassa määritellään ketjukonseptin asiakaskohderyhmien vahvuuksien ja asiakaslupausten lähtökohdista tavararyhmät, tavararyhmien



painotukset ja laajuus, kansallisten ja kansainvälisten merkkituotteiden rooli, omien merkkituotteiden roolit ja osuus valikoimasta sekä artikkelien lukumäärä sekä tavararyhmittäin, että kokonaisuudessa. (Kautto & Lindblom 1995, 77)

Strategiat ovat keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiavaiheessa etsitään markkinointi- ja toimitusstrategiat, joiden avulla saavutetaan tavararyhmän rooli- ja tulostavoitteet. Tavararyhmästrategiavaiheen tarkoituksena on kehittää sellaisia tavararyhmästrategioita, jotka hyödyntävät tavararyhmän mahdollisuuksia luovalla ja tehokkaalla resurssien käytöllä. (ECR Finland 2001, 59-60).

ECR Finland (2001, 59-60) nimeää yleisimmiksi markkinointistrategioiksi seitsemän eri strategiaa. Näistä kolme eli *asiakaskäyntien lisääminen myymälässä ja tavararyhmässä*, *ostojen lisääminen* ja *kiinnostavuuden luominen* liittyvät suoraan kaupan asiakasstrategioihin eli asiakasvirran kasvattamiseen ja keskiostosten lisäämiseen tavararyhmässä. Kiinnostavuuden lisäämistä käytetään viestittämään kiireellisyyden tai mahdollisuuden tunnetta asiakkaalle. Kaupan tulee myös pärjätä markkinoillansa ja tähän liittyy strategia *kilpailuaseman puolustaminen*. Tämä tarkoittaa sitä että asemoidaan voimakkaasti jotkut tavararyhmän osat kaupan toiminnan suojelemiseksi kilpailijoilta tässä tavararyhmässä. *Voiton tuottaminen ja myynnin lisääminen* strategioina liittyvät siihen, että osaa tavararyhmästä käytetään voiton ja myynnin lisäämiseen. Tärkeä strategia on myös *imagon kehittäminen*, joka auttaa vähittäisliikettä viestittämään haluttu imago kuluttajalle hinnan, palvelun, laadun tai valikoiman avulla.

Timonen (2001, 112) taas toteaa, että hän näkee todellisina strategiavaihtoehtoina vain neljä: asiakaskäyntien lisääminen, keskiostoksen nostaminen, tuoton lisäys ja imagon luominen. Muut strategiat voidaan yhdistää kyseisiin neljään strategiaan.

### 2.5.4 Tavararyhmätaktiikat

Taktiikkavaiheessa määritetään ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan aiemmin kehitetyt tavararyhmästrategiat. Tavararyhmähallinnan taktiikoita on neljä: valikoima, hinnoittelu, myynninedistäminen/promootiot ja hyllyesittely. Taktiikoilla siis yhdistetään strateginen operatiivinen toiminta ja varmistetaan myymälän kilpailukyky lyhyellä aikavälillä (Timonen 2001, 118; ECR Finland 2001, 65-66).

Taktiikoiden on liityttävä valittuun tavararyhmästrategiaan, -rooliin ja sitä kautta koko tavararyhmälle asetettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi taktiikoiden kehittämisen tulisi tapahtua seuraavanlaisesti (ECR Finland 2001, 66): 1) määritellään käytettävissä olevat taktiikoiden eri vaihtoehdot 2) valitaan sellaiset vaihtoehdot, joiden avulla tavararyhmästrategia voidaan parhaiten saavuttaa 3) määritellään jokaisen taktiikan vaikutus tavararyhmän tärkeimpiin toiminnallisiin tavoitteisiin 4) kootaan yhteenveto siitä, miten taktiikat auttavat valitun tavararyhmästrategian saavuttamisessa ja mikä on jokaisen taktiikan vaikutus tavararyhmän tuloksellisuuteen 5) tarkastetaan taktiikoiden todennäköiset vaikutukset koko tavararyhmälle aiemmin asetettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin ja sovitetaan ne toisiinsa.

Oikeanlaisen **valikoiman** muodostaminen on yksi tavararyhmähallinnan tärkeimpiä kysymyksiä (ECR Finland 2001, 66). Vaittisen (1990, 87) mukaan ketjun lajitelma- ja valikoimamuodostuksen tulee perustua ketjun liikeideaan ja menekkiodotuksiin. Sen tulee lisäksi olla joustavaa toimintaa, joka pystyy reagoimaan nopeasti vähittäismyynnin muutostekijöihin. Valikoimahallinta on haastava tehtävä ketjuille, sillä kuluttajien tarpeet ja ostohalut ovat yhä vaikeammin ennakoitavissa. Kuluttajat eivät nykyisin itsekään tiedä kauppaan tullessaan, mitä he haluavat lopulta ostaa, vaan he tulevat kauppaan mieli avoimena ja etsivät tarjouksia ja hyllyjen houkutuksia. (Kautto & Lindblom 2005, 99).

Koska hyllytila on kaupassa rajallinen, liittyy valikoimasuunnitteluun oleellisesti myös tilanhallinta. Myyntitilaan sijoitetaan siis sellainen valikoimakokonaisuus, joka antaa kaupalle parhaan mahdollisen tuoton, mutta samalla myös vastaa kuluttajien tarpeita.



(Finne & Kokkonen 1998, 191). Toisaalta taas, jos valikoiman muodostamisessa nojaututaan liikaa tuotteiden kannattavuuteen, saattaa se aiheuttaa tilanteen, jossa valikoima ei sisälläkään kuluttajien toivomia tuotteita, vaan niitä joista kauppa saa itselleen parhaan katteen (Dussart 1998). Kuluttajien tarpeita on siis pyrittävä täyttämään kannattavuuden rinnalla.

**Hintapäätökset** ovat ratkaiseva menestystekijä yritykselle. Kohdekuluttajalle hinta on konkreettinen ja näkyvä kilpailukeino, ja sen on havaittu olevan tuotteiden laatu-, palvelu- ja valikoimatekijöiden ohella yksi merkittävimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä, vaikkakin eri kuluttajat kokevat hinnan eri tavalla (Varley & Rafiq 2004, 193). Ketjun valitsema hinnoittelustrategia profiloi ketjua voimakkaasti.

Kaupan alan perushinnoittelustrategioita on neljä (Kautto & Lindblom 2005, 101):

*Premium eli korkealuokkainen* tarkoittaa sitä, että ketju tavoittelee suurinta mahdollista tuottoa koko tuotetarjonnalleen. *Korkea vs. matala* hinnoittelu tarkoittaa sitä, että ketju myy tuotteita täydellä hinnalla mahdollisimman pitkään ja kysynnän hiipuesssa alentaa tuotteiden hintoja merkittävästi. *Pysyvästi edullinen eli EDLP (every day low price)* on strategia, jonka avulla ketju pyrkii tarjoamaan kuluttajille tuotteita jatkuvasti kilpailukykyisin hinnoin. *Alennus –strategiassa* ketju hinnoittelee koko ajan tuotteitaan kilpailijoitaan edullisemmin ja pyrkii näin asemoimaan itsensä hintajohtajaksi.

Kaupan alalla on tunnistettu tiettyjä tavararyhmiä, jotka muokkaavat kuluttajien käsityksiä ketjun yleisestä hintatasosta toisia tavararyhmiä voimakkaammin. Tällaisia ovat ryhmät, joissa ostotiheys ja kuluttajien keskiostokset ovat suuria. Esimerkiksi virvoitusjuomat, pyykinpesuaineet ja napostelutuotteet ovat tällaisia. (Mt. 2005, 102).

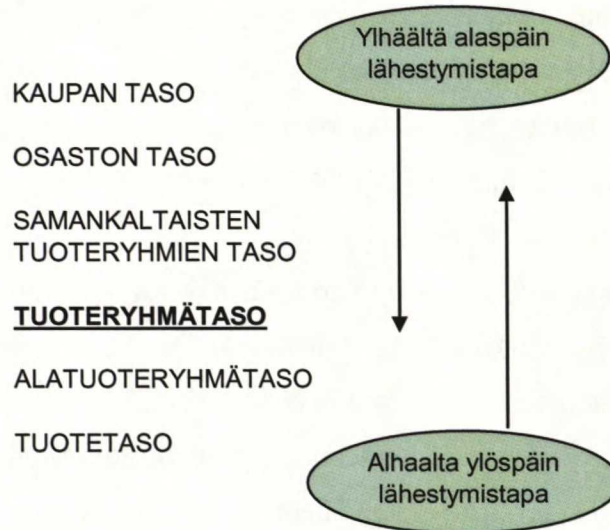
**Promootiotaktiikat** määrittelevät tässä tavararyhmässä kuluttajille tarjottavat vähittäiskaupan kampanjat. Tämän alueen taktiikat määrittelevät eri välineet joita käytetään tavararyhmän osien kampanjointiin tavararyhmän strategioiden toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa määritellään erityiset promootiotaktiikat ja lopputuloksena on yksityiskohtainen kalenteri promootiotapahtumia, jotka kytkeytyvät tavararyhmästrategioiden saavuttamiseen. (ECR Finland 2001, 69).

Perinteisesti kaupalla ja tavarantoimittajalla on ollut hyvin erilaiset tavoitteet promootio-ohjelmilleen. Valmistajaa kiinnostaa yksittäisen tuotteen menestyminen, kun taas kaupan tähtäimessä on miten hintapromootio vaikuttaa koko tuoteryhmän myyntiin (Walters & Bommer 1996). Tavarantoimittaja pyrkii yleensä lisäämään promootiolla tuotteen lyhyen aikavälin myyntiä, kasvattamalla tuotteen markkinoita tai houkuttelemalla kilpailevien tuotteiden käyttäjiä vaihtamaan tuotetta. Kuitenkin kaupan voitto kertyy koko tuoteryhmän myynnistä ja on mahdollista, että promootio pienentää kaupan voittoja, kun kuluttajat vaihtavat korkeamman myyntimarginaalin tuotteesta pienikatteiseen promootiotuotteeseen. (Preston & Mercer 1990). Esimerkiksi pesuaineet -tuoteryhmässä on mahdollista, että voimakas hintapromootio ajaa kuluttajat vaihtamaan oman suosikkimerkkinsä tarjouksessa olevaan kilpailijaan.

**Hyllyesittelytaktiikat** määrittävät miten tavararyhmä esitetään kuluttajille myyntipisteessä. Hyllytila on niukka ja kriittinen resurssi, jossa valikoiman tuottavuus pitää optimoida (Desmet & Renaudin 1998). Jotkut tässä vaiheessa tehdyt avainpäätökset ovat niitä kriteereitä, joita käytetään hyllytilan hallintaan, tavararyhmän sijoittelussa myymälässä ja käytäville, tavararyhmän layoutissa, hyllyjen palvelutason määrittelyssä ja erityisissä alaryhmien/segmenttien ja tuotenimikkeiden tilanjaossa. Taktiset päätökset ovat erittäin tärkeitä, sillä kuluttajat näkevät tavararyhmähallinnan tulokset ensisijaisesti kaupan hyllyillä.

Tuotteiden saamalla tilalla tavararyhmässä yhdessä hinnan ja valikoiman kanssa on todettu olevan positiivinen vaikutus myyntiin. Kuvion 8 mukaisesti tavararyhmähallinnan kehittymisen myötä tavarantoimittajat, jälleenmyyjät ja tutkijat ovat työskennelleet tilanhallintaongelmien kanssa tuoteryhmätasolla (alhaalta ylöspäin lähestymistapa) ennemmin kuin kokonaistasolla (ylhäältä alaspäin lähestymistapa). (Desmet & Renaudin 1998).



**Kuvio 8. Hierarkkinen lähestymistapa tilanhallintaan**

Lähde: Desmet & Renaudin 1998

Tilanhallinta on päivittäistavarakaupassa 1980-luvun puolessa välissä muotoutunut periaate tai toimintatapa, jonka avulla pyritään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti hyväksi kaupan käytettävissä oleva myyntitila. (Finne & Kokkonen 1998, 191). Tilanhallinnalla pyritään varmistamaan, että kuluttaja löytää tarvitsemansa tuotteet helposti kauppaan saapuessaan. (ECR Finland 2001, 71; Kautto & Lindblom 2005, 104).

Yleisimpiä tietokoneohjattuja tilanhallintaohjelmia ovat Spaceman ja Apollo. Kun tiedetään tuotteen fyysiset mitat, nämä ohjelmat allokoivat hyllytilan perinteisten kriteerien, kuten voiton ja katteen mukaan, ottaen huomioon vielä käsittely- ja inventaarikustannukset. Huolimatta ohjelmien graafisista eduista, niitä voidaan kuitenkin kritisoida, koska ne olettavat myynnin ja hyllytilan välisen riippuvuussuhteen olevan lineaarinen ja yhdenmukainen eri tuotteissa ja tavararyhmissä. (Desmet & Renaudin 1998).

### **2.5.5 Toteuttamissuunnitelma ja seuranta**

Toteutusvaiheessa laaditaan erityinen toteuttamisaikataulu ja jaetaan vastuut kaikkien ryhmäkaaviossa mainittujen taktiikoiden loppuunsaattamiseksi. Suunnitelman

toteuttamisen tärkeimmät osat ovat: hyväksymisprosessi, vastuujaot ja aikataulun laatiminen. Tuoteryhmien ohjeistus tehdään kaupan organisaation eri tasoilla toimiville henkilöille. Tärkeitä tahoja kaupan ketjussa ovat osto-organisaatio, ketjun markkinointihenkilöt sekä kaikki, jotka ovat eri prosessien yhteistoiminnan kannalta keskeisissä rooleissa (ECR Finland 2001,74; Timonen 2001, 123).

Vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan johto määrittävät hyväksymisprosessissa kriteerit ja prosessit tavararyhmäsuunnitelman toteuttamiselle. Prosessilla varmistutaan, että suunnitelman toteuttamiseen sitoudutaan ja että kaikki liiketoimintakumppanit pystyvät tarjoamaan tarvittavat resurssit suunnitelman toteuttamiselle. (ECR Finland 2001,74). Sitoutuminen on kriittisin tekijä suunnitelman toteutumiselle. Monissa yrityksissä meneillään olevia projekteja ei ole päätetty, joten resursseja ei voi allokoida oikeanlaisesti. Projektien priorisointi ja huomiopisteeseen asettaminen on olennaista. (Finne & Kokkonen 1998, 218).

Onnistuneen toteutuksen tärkein työväline on toteuttamiskalenteri. Kalenteri sisältää tarkat päivämäärät suunnitelman etenemisen kannalta. On tärkeää, että suunnitelmien eri vaiheet ovat mitattavissa, jotta voidaan helposti tarkastella missä vaiheessa mennään ja milloin jokin vaihe on täysin valmis. (Finne & Kokkonen 1998, 211; ECR Finland 2001,75 ).

Liiketoimintaprosessin viimeinen vaihe eli seuranta on jatkuvaa toimintaa, jossa mitataan tavararyhmän suorituksen kehittymistä suhteessa asetettuihin suoritusmittareihin ja tavoitteisiin. Tyypillisesti nämä suunnitelmat ovat yksivuotisia ja niiden tuloksia tulisi seurata laajasti vuosittain, sekä tehdä neljännesvuosittain suppeampaa seurantaa. (ECR Finland 2001, 76).



## 2.6 Tavarantoimittajan ja kaupan roolit ja keskinäinen työnjako

### 2.6.1 Kaupan Rooli

Vaikka tavararyhmähallinta on ketjun ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa, prosessin omistaja on kuitenkin kauppa (Gruen & Shah 2000). Tavararyhmähallintaprosessin avulla ketjun kaupoille laaditaan yksityiskohtainen eri tavararyhmien ja tuotteiden tilanhallintasuunnitelma hyllykuvineen. Tavararyhmähallinta on kokonaisvaltainen prosessi, joka edellyttää ketjulta huolellista suunnittelua. Haasteena ketjun näkökulmasta on se, että hallittavia tavararyhmiä on useita satoja. (Kautto & Lindblom 2005, 94-95). On siis mahdotonta, että ketju voisi laittaa yhtä paljon resursseja jokaisen tavararyhmänsä suunnitteluun ja nimenomaan tällöin tavarantoimittajasta on korvaamaton apu kaupalle.

Kauppa ei voi siis harjoittaa tavararyhmähallintaa menestyksekkäästi ilman tavarantoimittajan apua. Tavarantoimittajilla on ainutlaatuinen tietämys omasta tuoteryhmästään, jota hyödyntämällä kaupan tavararyhmähallintaa voidaan kehittää. Tavarantoimittajan ja kaupan yhteistyö ja tietojen vaihto on tärkeää kaupan liiketoiminnan kannalta, vaikka periaatteessa tavararyhmähallinta onkin kaupan omaa toimintaa (Gruen & Shah 2000). Tavarantoimittajalta kauppa saa resursseja ja osaamista markkinatiedon hyväksikäyttöön. Näiden resurssien avulla pystytään hyödyntämään tarvittava tieto tavararyhmähallinnan onnistuneelle toteuttamiselle.

Esimerkiksi tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin ensimmäisissä vaiheissa kaupalla on päävastuu. Määrittelyvaiheessa kauppa saattaa saada kuitenkin kuluttajatutkimustietoa tavarantoimittajalta, jota se pystyy hyödyntämään tavararyhmän määrittelyssä. Roolivaiheessa taas kaupalla itsellensä on kaikki tarvittava tieto omista tavararyhmistään, ja pystyy tämän avulla määrittämään oman roolin kullekin tavararyhmälleen. (ECR Finland 2001, 37-44).

Pilottiprojektien hyvien tulosten innoittamana tavararyhmähallintaa onkin lähdetty toteuttamaan eri kaupparyhmissä yhteistyössä tavarantoimittajan kanssa laajasti.

Tavarantoimittaja voi tarjota kaupalle merkityksellisestä apua tavararyhmähallinnassa. Harvemmin kuitenkaan otetaan kantaa siihen, missä yksityiskohtaisissa asioissa tavarantoimittajan tulisi auttaa kauppaa ja käytännön työnjako jätetään toteuttajien päätettäväksi. Tässä kohdin on siis selkeä tutkimusaukko, johon paneudutaan lisää tämän tutkimuksen empirian puolella.

### **2.6.2 Tavarantoimittajan rooli**

Kuten aiemmin todettiin, kauppa ei voi harjoittaa menestyksestä tavararyhmähallintaa täysin ilman tavarantoimittajan apua. Kauppa asettaa etusijalle ne tavarantoimittajat, joilla on tietoa, kuinka tuoteryhmää kannattaa parhaiten johtaa ja hallita. Markkina-analyysi, yleinen tuoteryhmätieto ja tuoteryhmän analysointi ovat kolme tärkeintä osa-aluetta, joissa kauppa tarvitsee tavarantoimittajan apua. Kaupalla ei yleensä ole tietoa siitä, millaisia ovat asiakkaiden ostokäyttäytyminen, kulutustottumukset ja demografiat. Markkina-analyysi antaa tästä syvällistä ja kattavaa tietoa. Tuoteryhmätiedolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää, kuinka eri tuoteryhmien komponentit toimivat yhdessä ja miten nämä vaikuttavat tuottavuuteen. Kauppa haluaa tavarantoimittajalta analyysin koko tuoteryhmän toiminnasta, jota voidaan käyttää uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja tuoteryhmän tuottavuuden parantamiseksi. (Dusek 1996).

Johnsonin ja Pinningtonin (1998) mukaan tavarantoimittajien vaatimuksena on tunnistaa kohdeasiakkaat, ymmärtää heidän tarpeensa ja kehittää strategia tavararyhmän kehittämiseksi. Tavarantoimittajasta tulee kaupan ”korvat”, poimimalla tarkoituksenmukaista tietoa kuluttajista ja kehittämällä yhteisiä lähestymistapoja kaupan kanssa kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tavarantoimittajan tuottamaan informaatioon kuuluu myös tieto siitä miten kuluttajat käytännössä ostavat. Gruenin ja Shahin (2000) mukaan taas tavarantoimittajan osaamisalue on valikoiman muodostaminen, hinnoittelu, promootiot ja tuotteiden sijoittelu hyllyyn. Jos tavarantoimittajalla on tuoteryhmässään tuoteryhmäjohtaja –rooli, se voi merkittävästi auttaa kauppaa, sillä tavarantoimittaja on tällöin tuoteryhmäjohtamisen, erilaisen markkinatiedon ja kuluttajan käyttäytymisen asiantuntija.



Esimerkiksi promootiot ovat perinteisesti olleet pitkälti tavarantoimittajan suunnittelempia ja toteuttamia. Kuitenkin jotta promootiot hyödyttäisivät molempia osapuolia, tavarantoimittajan ja kaupan olisi suunniteltava ne yhdessä. Onnistunut promootio kasvattaa sekä tavarantoimittajan että kaupan markkinaosuutta. Se lisää brändiä ostavien kuluttajien määrää pienentämättä koko tuoteryhmän myyntiä. Promootiotuotteen myynti saattaa kasvaa myös pitkällä aikavälillä, kun kuluttajat suhtautuvat siihen myönteisesti. (Ailawaldi 2001). Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan noin puolet myymälämainosmateriaalista jää käyttämättä, koska tavarantoimittajat eivät tee promootiota yhdessä tavarantoimittajan kanssa, vaan suunnittelevat promootiomateriaalit myymälää edes näkemättä. (Underhill 1999, 72; Shimp 2000, 249).

## **2.7 Tavararyhmähallinnan toteuttamisen onnistumisen edellytykset**

Kappaleessa 2.3.2 käsiteltiin tavararyhmähallinnan kuusi ydinkomponenttia; strategia, liiketoimintaprosessi, suorituskyvyn mittaus, organisaation valmiudet, informaatioteknologia ja osapuolten yhteistoiminta. Kirjallisuuden mukaan ilman näitä osa-alueita, tavararyhmähallinta ei voi olla menestyksekkästä. Näiden ECR:n määrittelemien peruskomponenttien lisäksi kirjallisuudesta löytyy monia muita osa-alueita, jotka ovat kriittisiä tavararyhmähallinnan onnistumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa käsitellään tarkemmin viittä eri tekijää: tavarantoimittajan ja kaupan välistä suhdetta, kuluttajainformaatiota, tietotekniikkaa, tasapainoista suoritussmittaristoa ja yhteisiä tavoitteita tavarantoimittajan ja kaupan välillä.

### **2.7.1 Tavarantoimittajan ja kaupan välinen suhde**

Kumppanuuden ja yhteistyön tavarantoimittajan ja kaupan välillä on sanottu olevan perusta tehokkaalle tavararyhmähallinnalle (Dewsnap & Hart, 2004; Johnson & Pinnington 1998). Vaikkakin jälleenmyyjät voivat harjoittaa tavararyhmähallintaa ilman tavarantoimittajien apua, tuloksia voidaan parantaa merkittävästi, kun

yhteistyössä täydennetään tietoja kuluttajien tarpeista. Lindblom & Olkkonen (2006; ks. Desrochers ym., 2003; Gruen & Shah, 2000) nimeävät tyypilliseksi tavararyhmähallinnan muodoksi tavararyhmäjohtaja (category captain) asetelman, jossa tietty tavarantoimittaja, joka on tavararyhmässä tavararyhmäjohtaja- asemassa, ottaa hallintaansa tavararyhmähallintaprosessin.

Tavararyhmähallinta vaatii onnistuakseen syvällistä luottamusta kaupan ja tavarantoimittajan välillä (Harris & McPartland 1993; Johnson & Pinnington 1998). Tavarantoimittajan on markkinointiohjelman luodessaan otettava huomioon koko tuoteryhmän menestyminen, ja käytettävä tämän menestymiseen kokonaisuutena resurssejaan ja tietojaan.

Sitoutuminen on yksi avaintekijä, kun määritellään suhteen menestymistä. Yleensä siihen lisätään vielä toiseksi tekijäksi luottamus. Luottamus koostuu kahdesta tärkeästä tekijästä; rehellisyydestä ja hyvántahtoisuudesta (Kumar ym. 1994). Tavarantoimittajan on varmistettava, että kauppa sitoutuu yhdessä tavarantoimittajan kanssa tehtävään tavararyhmähallintaan. Koska lopulta kauppa itse päättää miten tuoteryhmää johdetaan, on tavarantoimittajilla huoli siitä, menevätkö heidän panostuksensa ja investointinsa hukkaan. (Gruen & Shah 2000). Kumar (1996) on tutkinut luottamuksen ja sitoutumisen suhdetta tavarantoimittajan ja kaupan välillä. Tutkimuksessa selvisi, että kaupat, jotka luottivat tavarantoimittajaansa, olivat 12 % sitoutuneimpia ja 22 % vähemmän mahdollisia vaihtamaan tavarantoimittajaa, kuin sellaisen tavarantoimittajan osalta, johon he eivät luottaneet. Tuloksena oli myös, että luotettujen tavarantoimittajien kanssa tehtiin kauppaa 78 % enemmän, kuin niiden kanssa, joihin ei luotettu.

Keskinäinen luottamus tavarantoimittajan ja kaupan välillä on erittäin tärkeä tekijä, kun tavararyhmähallintaa lähdetään toteuttamaan käytännön toiminnassa. Erityisesti ongelmia syntyy siinä, minkälaista tietoa toimijat suostuvat antamaan toistensa käyttöön. Yritykset ovat ymmärtäneet yhteistyön tärkeyden, mutta silti tavarantoimittajat kokevat ongelmalliseksi sen, miten kauppa haluaa suojella ja pitää itsellensä kassapäätietoja, antamatta sitä tavarantoimittajan käyttöön. (Home,



2003). Eurooppalaisten jakelijoiden joukossa oli tehty tutkimus, jonka mukaan 50% jälleenmyyjistä torjuu idean tietokantojen jakamisesta tavarantoimittajiensa kanssa (Dussart 1998).

Yksi kriittinen näkökohta tavararyhmähallinnan yhteistyöhön on kumppaneiden markkina-asemien yhtenäisyys. Tehokas yhteistyö tavararyhmähallinnan parantamiseksi näyttäisi olevan mahdollista vain kumppanien välillä, joilla on samantasoinen markkina-asema. Freedman ym. (1997) ovat kehittäneet viitekehyksen, joka kuvaa eri rooleja, joita tavarantoimittajalla voi olla tavararyhmähallinnan kehittämisessä. Kirjoittajat ovat löytäneet kolme erilaista tavarantoimittajan tyyppiä, jotka perustuvat heidän markkina-asemaansa. Nämä erilaiset tyypit on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3. Erilaisia tavarantoimittajatyyppejä**

Tyyppi	Tunnusomaista tavararyhmälle	Tunnusomaista yritykselle
<b>Vahva</b>	Korkean innovaation tavararyhmät Matala point-of-purchase (POP) vaikutus Monikertaiset jakelukanavat Kansainvälisiä skaalaetuja	Vahvat, dominoivat brandit Tavarantoimittajalla on ainutkertaisia, vakaita etuja (esim. kuluttaja-informaatiota, brandi-arvoa)
<b>Keskitaso</b>	Laaja mahdollisuus win-win asetelmalle (korkeat jakelukanavakustannukset, korkea POP vaikutus) Jälleenmyyjän brändi (mahdollisesti jopa avainpelaaja) Yksiulotteinen kanava	Vahva tavararyhmäasema/laaja tavararyhmän sitoutuminen Erottuva kuluttaja asiantuntemus
<b>Heikko</b>	Yksinkertainen jakelukanava Vahva jälleenmyyjän oma brandi (private label)	Heikot brandit Rajoitettu kuluttaja-informaatio Hyvä kuluttaja-ymmärrys Korkea vastaanottavuus

Lähde: Freedman ym. 1997

Freedman ym. (1997) erittelee neljä erilaista roolia tavarantoimittajille. Nämä ovat: brändätty puskutraktori, brändätty linnoitus, tuoteryhmäjohtaja ja jälleenmyyjän omien merkkien kumppani (private label partner). Näistä neljästä roolista suurin merkitys tavararyhmähallinnan kannalta on tuoteryhmäjohtajalla. Lindblom & Olkkonen (2006) kuvaa tuoteryhmäjohtajan ja kaupan välistä suhdetta tyypilliseksi muodoksi tavararyhmähallinnan yhteistyöstä, jossa tietty tarjoaja eli tässä tapauksessa tuoteryhmäjohtaja ottaa vastuun tuoteryhmähallintaprosessista. Näiden järjestelyjen on sanottu tuovan paljon etuja koko tavararyhmälle niin, että kauppa, tavarantoimittaja ja asiakas hyötyvät. Toisaalta taas tässä järjestelyssä on riski, että tietty tavarantoimittaja

hyväksikäyttää omaa asemaansa kasvattamalla omien tuotteidensa markkinaosuutta muiden tavarantoimittajien kustannuksella.

Jotta tavarantoimittaja voisi päästä tuoteryhmäjohtajaksi, on sen lunastettava kaupan odotukset. Tavarantoimittajan on myös hyväksyttävä, että kilpailija saattaa päättää omaa tuotetta koskevista toimenpiteistä, jos se pääsee johtavaksi tavarantoimittajaksi. (Dussart 1998). Tuoteryhmäjohtajan vastuualueita ovat: tavararyhmän kehitys ja kasvu, informaation tarjoaminen tuotetrendeistä, hinta- ja esillepanosuositusten antaminen omille ja kilpailijoiden tuotteille. Lyhyesti sanottuna tuoteryhmäjohtajan rooli on antaa palautetta kaikista tuoteryhmän tuotteista kaupalle. (Desrochers ym 2003; Dewsnap & Hart, 2004).

### **2.7.2 Kuluttajainformaatio**

Tavararyhmähallinta vaatii onnistuakseen kuluttajan syvällistä ymmärtämistä (Johnson & Pinnington 1998; Desrochers & Nelson 2006; Dewsnap & Hart 2004). Kuluttajainformaatio auttaa yrityksiä ymmärtämään miten kuluttajat liikkuvat myymälässä, kuinka he käyttäytyvät tuotehyllyn edessä, mikä on heidän mielestä loogisin esillepano, mitä he haluaisivat ostaa jonkin tuoteryhmän vierestä, ostavatko he listan perusteella vai impulssista ja mikä vaikutti heidän lopulliseen ostopäätökseensä (Institute of Grocery Distribution 2006). Kuluttajainformaatio on myös paljon muuta kuin tietyn markkinointi tai palvelupäätöksen tukemista. Kuluttajainformaatio on välttämätön osa mekanismia, joka kertoo organisaatiolle tavoittaako se asiakkaidensa tarpeet vai ainoastaan osakkeenomistajiensa. (Stone 2004). Vaikkakin tavararyhmähallinnan on todettu vaikuttavan positiivisesti myyntiin, uskotaan silti, että paljon sen potentiaalia on vielä käyttämättä. Kuluttajainformaatio, eli kuluttajan käyttäytymisen tunnistaminen myymälässä voidaan nähdä korvaavana tietolähteenä point-of-sale (POS) tietokannoille. (Desrochers & Nelson 2006).

Kuluttajainformaatio on kenttänä erittäin moninainen ja siihen sisältyy useita eri ajatuksia. Siihen sisältyvät klassiset alueet, kuten tieto siitä keitä kuluttajat ovat, mitä he tekevät, missä he ovat, mitä ostavat, mitä haluaisivat ostaa, mitä medioita seuraavat ja



mitä medioita he haluaisivat seurata. Näiden lisäksi kuluttajainformaatioon sisältyy myös psykologisia alueita, kuten mitä asiakas ajattelee ja tuntee, mitkä hänen tavoitteensa ja strategiansa ovat ja miten nämä vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Monet näistä asioista eivät ole tietoista käyttäytymistä, vaan niihin vaikuttavat useat eri tekijät, lähtien talouden ja yhteiskunnan tilasta aina siihen asti miten brändiä on mainostettu ja markkinoitu. (Stone 2004).

Kuluttajainformaatiota voidaan saada esimerkiksi yrityksen kassapäätetietokannoista sekä kanta-asiakastiedoista. Kassapäätetiedon ongelmana on sen massiivisuus, jonka johdosta kaupat eivät säilytä sitä kovinkaan kauaa. Kuitenkin myös päivittäistavaramarkkinoilla ostokset voivat tapahtua erilaisin aikavälein, kuten esimerkiksi sesonkituotteiden osalta, joten olisi tärkeää olla saatavilla myös historiatietoa. Kanta-asiakastiedon analysointi on myös haastavaa. Yrityksellä tulee olla selkeä kuva siitä, millaisiin segmentteihin ja millä perustein he luokittelevat asiakkaansa (Passingham 1998). Kanta-asiakaskorttien sekä kassapäätetietojen avulla saadaan siis valtava määrä arvokasta tietoa kuluttajan käyttäytymisestä. Suurimpana haasteena näille tiedoille on niiden analysoimisen monimutkaisuus ja raskaus. Pohjatietoa kyllä löytyy, mutta siitä jalostaminen kaupan ja ketjun kannalta merkittäväksi informaatioksi on suurin kompastuskivi. Jos jokin yksittäinen tuote sijaitsee myymälässä useassa eri paikassa, kassapäätetiedon avulla ei saada selville mistä osastosta tuote on otettu mukaan ostoskoriin. Esimerkkinä tällaisesta tuotteesta on salsa, joka löytyy kaupassa sekä snacks -hyllystä, että meksikolaisten ruokien hyllystä, ja mahdollisesti vielä jostain muualta.

Yksinään numeerinen kassapäätetieto tai kanta-asiakastiedot eivät siis riitä täydellisen kuluttajainformaation lähteeksi. Nämä tiedot tulisi yhdistää tavarantoimittajan tietoihin kuluttajasta tuoteryhmän käyttäjänä. Kuluttajan käyttäytymisen tutkiminen ja ostotapatutkimukset tuovat lisää relevanttia tietoa kuluttajainformaatiokenttään. On tärkeää saada tietoa myös kuluttajan ajatuksista ennen ostopäätöstä sekä oston jälkeisestä arvioinnista (Desrochers & Nelson 2006). Ostotapatutkimukset ovat usein massiivisia tutkimuksia, joihin kuuluu kuluttajan tarkkailua sekä haastatteluita. Etenkin

kuluttajan tarkkaileminen tuoteryhmän edessä, esimerkiksi montako sekuntia ostopäätöksen tekeminen kestää on tärkeää tietoa.

Johnsonin (1999) on koonnut taulukon (4), jossa on kuvattu markkinatutkimuksen antamaa kontribuutiota tavararyhmähallinnalle.

**Taulukko 4. Markkinatutkimuksen lisäarvo tavararyhmähallinnalle**

INFORMAATIO	Määrittele tavararyhmä	Ymmärrä tavararyhmän ostopäätösprosessi	Ymmärrä kaupan sisäiset dynamiikat	Määritä ostokäyttäytyminen tuoteryhmälle tai yksittäiselle brändille	Tarjoa tulokset tavararyhmän ostokäyttäytymisestä/ motivaatiosta avainasiakkaille
		-ostomallit/tarvetilat -POS vaikutus -kaupan valitut käytännöt -kaupan käsitys tavararyhmästä		-tavararyhmän näkymätön voima -avain brändien relatiivinen voima -avainasiakkaiden vahvuudet/heikkoudet	-mallit -ostajan typologiat -suunniteltu vs. impulssiostot -kaupan rooli asiakkaana
LÄHDE	(U&A) käyttö & Mukana ostoksilla asenne Luovat focus-ryhmät		Kuluttajien havainnointi/jäljitys	Käyttö ja asenne sekä RI ja IIBIS segmentointi	Havainnointi/haastattelut ostopaikassa Salakuunneltu ostoksilla käynti Kassan jälkeiset haastattelut

Lähde: Johnson 1999

Tuoteryhmäjohtaja pystyy relevantin kuluttajainformaation ja järkevän toimintansa avulla nostamaan merkittävästi koko tuoteryhmän myyntiä. Yhtenä esimerkkinä on Carrefourin ja Colgaten kumppanuus suunhoito tuoteryhmässä, jossa Colgate rakensi uudenlaisen hyllykuvan tavararyhmästä. Tämän ansiosta koko tuoteryhmän myynti nousi Carrefourilla 6-16 % ja Colgaten myynti nousi myös. (Kurtulus & Tokay 2004). Toisena esimerkkinä on Unileverin ja Microsin yhteistyö Turkissa hoitoaineen myynnin kasvattamiseksi. Uuden hyllykuvan mukaisesti saman tuotesarjan shampoo ja hoitoaine sijoitettiin hyllyssä vierekkäin, ja hoitoaineen myynti kasvoi 25-35% (Institute of Grocery Distribution 2006). Selityksenä tällaiselle menestykselle on se, että tuoteryhmäjohtajalla on hallussaan ensiluokkaista tietoa kuluttajamarkkinoista ja trendeistä, sekä erittäin päteviä asiantuntijoita, jotka analysoivat näitä tietoja. (Dewsnap & Hart, 2004).



Kuluttajainformaatio ja sen hyödyntäminen on siis kriittinen menestystekijä tavararyhmähallinnan onnistumiselle. Taulukon 5 ensimmäisessä sarakkeessa käydään läpi tavararyhmähallintaprosessin vaiheet ja toisessa sarakkeessa kuvataan kuluttajainformaation osat joita vaaditaan jokaisen vaiheen loppuunsaattamiseksi. Kolmannessa sarakkeessa on nimetty ne teoriat, joihin nämä kuluttajainformaation osat liittyvät. (Desrochers & Nelson 2006).

**Taulukko 5. Tavararyhmähallintaprosessi ja kuluttajainformaatio**

Prosessin vaihe	Tarvittava kuluttajainformaatio	Havainnollinen kuluttajan käyttäytymisen käsite
1. Tavararyhmän määrittely	Ymmärrys kuinka kuluttajan tavat, tarpeet ja toiveet johtavat komplementaaristen tuotteiden käyttöön, sekä ostamaan vaihtelevia tuotemalleja, hintoja, kokoja yms.	-motivaatio ja tarpeiden tunnistaminen -ennen ostoa prosessit
2. Tavararyhmän rooli	Ota haltuun kuluttajan ostokäyttäytyminen, joka tyypillisesti tapahtuu monista eri tuoterhyhmistä, jotta saavutat ymmärryksen tekijöistä, jotka vaikuttavat kuluttajan myymälävalintaan. Tämän jälkeen lisää tämä ymmärrys kun määrittelet tavararyhmän tärkeyttä kuluttajille	-tavoite-ohjautuva ryhmittely -oston jälkeiset prosessit -ennen ostoa prosessit -motivaatio -tarpeen tunnistaminen
3. Tavararyhmän arviointi	Muutama avainkysymys joihin on löydettävä vastaus paljastavat kulutustrendit tavararyhmässä; miksi kuluttajat ostavat tästä tavararyhmästä, kuka ostaa koska ostaa, miten ostaa ja mistä ostaa	-ulkoisen vaikutuksen (taloudellinen) -kuluttajan roolit -kuluttajan päätöksännöt ja oivallukset
4. Tavararyhmän suorituskyvyn mittarit	Kuluttajamittaukset, esim. tyytyväisyys, kohderyhmän ostouseus, käytetty rahamäärä, montako yksikköä ostaa kerralla, ostokerran keskimääräinen tuotto, asiakasvirta yms. Ratkaise saavuttaako suunnitelma kuluttajien päämäärät ja strategiat.	-viiteryhmien ja ystävien vaikutus -kuluttajan päämäärät -kuluttajan päätöksenteko
5. Tavararyhmän strategia	Johdon tulee ymmärtää tuoterhyhmän kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset hyödyt kuluttajalle, ennen kuin ideasta tulee strategia	-tilannekohtaiset tekijät -viiteryhmien ja ystävien vaikutus
6. Tavararyhmän taktiikat	Aiheet joihin kiinnitettävä huomiota kuluttajan havaitsemisissa ja reagoimisissa ovat: (1) valikoima, ja mitä se paljastaa kuluttajalle, (2) hinnoittelu, ja arvo jota myymälän imago kommunikoi, (3) promootiot ja miten ne vaikuttavat määriin ja kaupan imagoon ja (4) hyllyesittely, eroaako kilpailijasta ja tavoittaako kohdekuluttajan tarpeet	-kuluttajan informaarioprosessi -havaitsemisprosessi -päättösprosessi -tuoterhyhmä- ja brändisitoutuminen -päättelmien tekeminen

Lähde: Desrochers & Nelson 2006

Kuluttajan todellinen ostokäyttäytyminen poikkeaa usein siitä, miten kuluttaja itse luulee käyttäytyvänsä. Kuluttajan käyttäytyminen riippuu sekä mieltymyksistä, että mahdollisuuksista. Esimerkiksi päivittäistavaramyymälä valitaan hintatason, palvelun ja valikoimien perusteella. (Kauppa 2005, 19). Toinen esimerkki tuotteista joissa kuluttajan itse kertoma käyttäytyminen poikkeaa todellisuudesta, ovat impulssituotteet kuten makeiset, jäätelöt ja välipalatuotteet (Wilkie 1994, 519-521). Kuluttaja ei kauppaan mennessään myönnä suunnittelevansa esimerkiksi makeisten ostamista, mutta usein sama kuluttaja kuitenkin todellisuudessa ostaa niitä. Tällaisten ristiriitojen

vuoksi kuluttajainformaation kerääminen tuoteryhmistä on haastavaa, eikä välttämättä onnistu perinteisten keinojen kuten kyselylomakkeen tai haastattelujen kautta. Tässä vaiheessa tavarantoimittajalta löytyy resursseja teettää massiivisia ostotapatutkimuksia, joiden tulokset he voivat antaa kaupan käyttöön.

### **2.7.3 Tietotekniikka**

Tietotekniikka tukee tavararyhmähallinnan päätöksentekoa ja parantaa liiketoimintaprosessin tuloksellisuutta. Se tarjoaa tietokannat, analyttiset työkalut ja mahdollisuuden mitata tuloksia tavararyhmähallintaprosessissa. Tavararyhmäsuunnitteluprosessi alkaa manuaalisena, mutta se ei voi saavuttaa kaikkia mahdollisuuksiaan ilman tarkoituksenmukaista teknologiaa ja ohjelmistoja. Tavararyhmähallinnan käyttöönotto vaatii sekä kaupalta että tavarantoimittajalta merkittäviä panostuksia informaatioteknologiaan. (ECR Finland 2001, 96, 127)

Uudet teknologiat kuten kassapäätetieto (Point-Of-Sale data, POS) mahdollistavat yhteistyökumppaneiden tarkan ja oikea-aikaisen informaation saamisen kuluttajien mieltymyksistä ja mahdollistavat nopeammin reagoimisen näihin mieltymyksiin. Näiden uusien teknologisten työkalujen käyttöönotto kasvattaa kuluttajien tyytyväisyyttä, parantamalla tuotteiden hintaa, valikoimaa ja tuoreutta (Drayer 1994, 5).

Toinen esimerkki tietotekniikan avusta tavararyhmähallinnalle on tilanhallintaohjelmat, jotka yleistyivät 1980-luvulla. Esimerkiksi Suomessa tärkeä tavararyhmähallinnan apuväline on Nielsenin tuottama tilanhallintaohjelma Spaceman. Spacemanin avulla voidaan analysoida tuoteryhmä ja yhdistää myymäläkohtaista myyntitietoa laskentamalliin. Ohjelman avulla voidaan näiden tietojen perusteella jakaa hyllytila tuoteryhmän sisällä ja visualisoida uusi hyllykuva eli planogrammi. (Nielsen 2007). Ratkaisevaa hyllytilan optimointiprosessille on kuitenkin se, miten hyvin hyllyjärjestystä ylläpidetään, eli miten paljon kaupan osastonhoitaja on valmis panostamaan hyllyyn.



Institute of Grocery Distributionin (2006) tutkimuksen mukaan viisi eniten käytettyä informaation muotoja tavararyhmähallintaprosessin avuksi olivat valikoiman suorituskky, pitkän aikavälin kuluttajatrendit, valikoimaukkojen analyysit, kuluttaja-informaatio ja tavararyhmän segmentointianalyysit. Tällaisia analyysejä on miltei mahdotonta tehdä ilman tietotekniikkaa ja sen moninaisia ohjelmistoja.

Pelkät järjestelmät eivät toteuta yksinään menestyksestä tavararyhmähallintaa, vaan siihen tarvitaan myös järjestelmän käyttäjä. Näille käyttäjille on tärkeä järjestää teknologiataitojen kehittämisohjelma. Selkeästi määritellyt tietovastuut kauppojen ja tavarantoimittajien osalta vaikuttavat jokaisen osapuolen itsenäisesti tekemiin investointeihin. (ECR Finland 2001, 127)

#### **2.7.4 Tasapainoinen suoritusmittaristo**

Usein ei ole epäilystä, ettei tavararyhmähallinta olisi tuonut yritykselle lisämyyntiä ja – tulosta. Silti liikkeenjohto harvoin pystyy sanomaan, mikä osa tavararyhmähallinnasta tuotti tämän tuloksen. (Kahler & Lingenfelder 2006). Suorituskyvyn mittaaminen on ehkä tavararyhmähallinnan kaikkein tärkein mahdollistava tekijä. Ellei tavararyhmän kehitystä voida mitata, eivätkä tavararyhmän tulokseen vaikuttavat ihmiset tiedä, mitä he koettavat saavuttaa, ja mistä heidät palkitaan, tulee kehitys olemaan rajoittunutta. Tasapainoinen suorituskyvyn mittaristo on joukko metodeja ja työkaluja, joita käytetään seuraamaan tavararyhmähallintaprosessin kehittymistä sekä yksittäisten tavararyhmien liiketoimintasuunnitelmien toteutumista suhteessa omiin ja koko yrityksen tavoitteisiin. Sen avulla voidaan parantaa liiketoiminnan suunnittelua ja päätösten tekemistä sekä antamaan perusteita tunnustusten ja palkintojen jakamiselle tavararyhmähallintaorganisaatiossa. (ECR Finland 2001, 80).

Toinen tavararyhmähallinnan onnistumisen mittari kaupan näkökulman lisäksi on asiakkaan näkökohta. Tavararyhmähallinnan määritelmässäkin käy ilmi, että tavararyhmähallintaa tulisi tehdä nimenomaan kuluttajaa varten. Onnistumisen mittaaminen kuluttajan tyydyttämisessä on kuitenkin haasteellista. Saksalaisessa

puutarhamyymäläketjussa neljä myymälää teki tavararyhmähallintaa ja neljä pysytteli perinteisissä menetelmissä. Tutkimuksessa haastateltiin 591 asiakasta ja haluttiin selvittää miten kuluttajat havaitsevat myymälän, jossa oli käytössä tavararyhmähallinnan prosessit. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että kuluttajat tunsivat kyllä saavansa enemmän rahoilleen vastinetta, mutta itse hyllyssä ja valikoimassa he eivät havainneet muutosta. (Kahler & Lingenfelder 2006).

### **2.7.5 Yhteiset tavoitteet tavarantoimittajan ja kaupan välillä**

Tavararyhmähallinnan tulisi alkaa kuluttajasta ja päättyä kuluttajaan. Jos tavararyhmäsuunnitelma ei keskity kuluttajien todellisiin tarpeisiin, se on yksinkertaisesti lyhyen aikavälin panostus pitkän aikavälin epäonnistumiselle. (Mathews 1995, 4). Tavararyhmähallinnan kaikki määritelmät painottavat sitä, että prosessin tarkoituksena on tuottaa ylivertaista arvoa kuluttajalle. Toisaalta taas Dussart (1998) kritisoi tavararyhmähallintaa siitä, ettei se välttämättä ole hyvä asia kuluttajalle, sillä se rajoittaa kuluttajan tuotevalikoimaa kaikista tuottavimpiin vaihtoehtoihin, joka taas saattaa vaikeuttaa heidän mahdollisuuksiaan hintatason arvioimiseen. Mathewsin (1995) mukaan yksi kohtalokas epäkohta tavararyhmähallinnassa saattaa olla juuri se, että keskitytään siihen mitä kauppa tai tavarantoimittaja haluaa myydä, eikä siihen mitä kuluttaja haluaa ostaa.

Tavararyhmähallinnan peruseriaatteisiin kuuluu kuitenkin juuri päinvastainen näkemys tästä, joten oikein toteutettuna tavararyhmähallinta ottaa kyllä kuluttajan näkökulman huomioon. Jotta tavararyhmähallintaa voitaisiin parantaa, yhteistyön tavarantoimittajan ja kaupan välillä tulee keskittyä kasvattamaan kuluttajan tyytyväisyyttä.

## **2.8 Tavararyhmähallinnan toteuttamisen ongelmia ja haasteita**

Vaikka tavararyhmähallinnalla on todettu olevan useita hyviä puolia ja sen on todettu vaikuttavan positiivisesti tulokseen, silti sen harjoittaminen ei ole täysin ongelmatonta.



Lindblomin ja Kauton (2005, 95) mukaan tavararyhmähallinnan toteuttamisen ongelmia ovat; puutteellinen osaaminen, entisistä toimintatavoista kiinnipitäminen, tukkukaupan toimintamallin mukainen tilaus-toimitusprosessi, tavarantoimittajien liian suuret valtuudet järjestellä hyllyjä, joka sekoittaa tilanhallinnan sekä tavarantoimittajien edustajien liian laajat valtuudet tehdä kaupan puolesta tilauksia

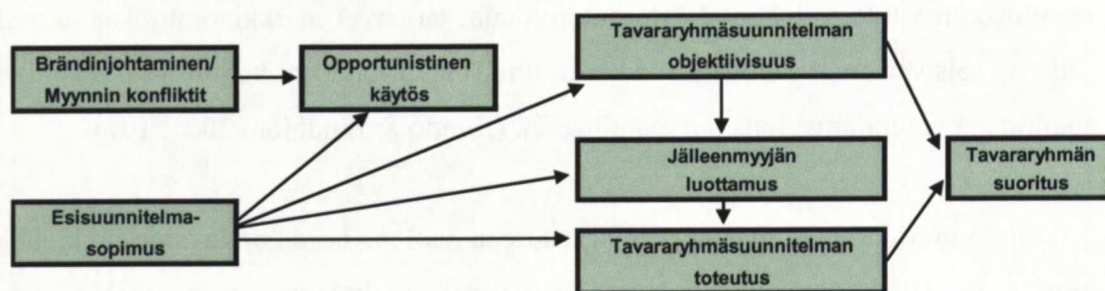
Vaikka valikoimien hallinta on suurelta osin ketjun ja tavarantoimittajan yhteistyötä, siinä kuitenkin esiintyy helposti näkemyseroja. Näkemyserot voivat johtua esimerkiksi siitä, että tavarantoimittaja ja ketju ennustavat tuotteen kysynnän eri tavoin. Toinen ongelmakohta tulee siinä, että tavarantoimittajat tarjoavat markkinointitukea ketjuille, jotta ne saisivat omat tuotteensa valikoimiin. Tämän johdosta ketjun asiakaslähtöinen toimintapa voi muuttua jopa tuotelähtöiseksi. (Kautto & Lindblom 2005, 101).

Kurtuluksen & Toktayn mukaan (2004) suurena huolenaiheena on tavararyhmäjohtajan suuri toimivalta tuoteryhmähallinnassa. Erityisesti ongelmia saattaa syntyä kilpailevien tavarantoimittajien erilaisten mielenkiintojen johdosta. On olemassa mahdollisuus, että tavararyhmäjohtaja käyttää hyväksi johtajuuttaan suosimalla oman yrityksensä tuotteita, syrjäyttämällä markkinoilta kilpailijoiden vastaavat. Desrochers ym. (2003) on samaa mieltä ja kritisoi näitä asetelmia sillä, että tavararyhmäjohtajat väärinkäyttävät heidän määräävää voimaansa esimerkiksi rajoittamalla kilpailua ja vahingoittamalla kuluttajia. Tavararyhmäjohtajalla on usein tiedossaan merkittäviä asioita heidän kilpailijoistansa kuten promootiot, hintastrategiat ja markkinointi. On selvää, että tällaisten tietojen väärinkäytöllä on helppo aiheuttaa haittaa kilpailijoille ja nostaa omia tuotteita tavararyhmässä. Myös Lindblom & Olkkonen (2006) saivat tutkimuksessaan selville, että niillä tavarantoimittajilla, jotka ovat suljettu pois yhteistyöstä, on huomattavasti heikompi asema tavararyhmähallinnan osalta. Tavararyhmähallinta voi olla jopa vakava uhka pienimmille tavarantoimittajille, kun heidän on vain hyväksyttävä, että heidän brändiänsä johtaa heidän suurin kilpailijansa.

Gruen & Shah (2000) ovat tutkineet tavarantoimittajan ja kaupan välistä suhdetta tavararyhmähallinnassa ja ovat löytäneet useita ongelmakohtia (kuvio 9). Ensiksi näkemyserot tavarantoimittajan ja kaupan välillä, kuten se että tavarantoimittajan

huomio on brändissä ja kaupan huomio tavararyhmässä aiheuttaa luonnollista jännittyneisyyttä. Toiseksi tavarantoimittajan brändijohtaminen painostaa sisäisesti myyntiorganisaatiota, jotta he suosisivat omia brändejään. Kolmantena ongelmana on, että jälleenmyyjät eivät välttämättä tunnista tavarantoimittajan opportunistisia tavararyhmähallinnan suhteissa. Neljäntenä ongelmana on, että tavarantoimittajat, jotka antavat resurssejaan tavararyhmähallintaan ovat haavoittuvaisia jälleenmyyjän toimimatta jättämiselle.

**Kuvio 9. Tavararyhmähallinnan vaikutussuhteita**



Lähde: Gruen & Shah 2000

Suurena ongelmana tavararyhmähallinnalle on myös sen onnistumisen mitattavuus. Mitattavuus on oleellinen osa tavararyhmähallintaa ja sen kehittämistä, sillä ilman järkeviä ja toimivia mittaristoja ei saada reaalista tietoa tavararyhmän tilanteesta, eikä näin ollen tiedetä mitä sen osa-alueita tulisi kehittää. Jotta kaupan ja tavarantoimittajan välille voidaan kehittää yhteinen suoritusmittaristo, edellyttää se osapuolten useiden ristiriidassa olevien tavoitteiden yhteensovittamista (ECR Finland 2001).

Institute of Grocery Distribution (2006) raportissa kuitenkin suurimmaksi ongelmaksi tavararyhmähallinnassa nousevat resurssien eli ajan ja rahan puute. Tämän tavararyhmähallinnan esteen nimesi suurimmaksi UK, USA, Australaasia ja Pohjois-Eurooppa. Tavararyhmähallinnan luonteeseen kuuluu, että se on resursseja vaativaa ja tämä saattaa selittää sen, miksi yritykset suosivat innovatiivista ja taktisempaa lähestymistapaa, joka on lyhyempi, nopeampi ja ei tarvitse niin paljon räätälöityä tutkimusta. Samassa raportissa lueteltiin Pohjois-Euroopan kohtaamat muut haasteet tavararyhmähallinnassa, jotka ovat järjestyksessä: (2) yhteistyön puute



kauppakumppanin kanssa, (3) kauppakumppanin voimavarat, (4) joustamattomat tietekniikan järjestelmät ja (5) oikeanlaisten kykyjen omaavien ihmisten puute.

Taulukkoon 6 on koottu tavararyhmähallinnan mahdollisia ongelmia ja heikkouksia:

#### **Taulukko 6. Tavararyhmähallinnan ongelmia ja heikkouksia**

- Oletukset tavararyhmähallinnan olevan vain strategia kustannusten ja tehottoman toiminnan karsimiseen
- Keskittyminen vain kannattavimpien tuotteiden myyntiin voi rajoittaa kuluttajien tuotevalintaa ja estää hintojen vertailtavuutta
- Kuluttajilla voi olla vaikeuksia löytää tuotteita, jos tavararyhmäroolit ovat ymmärretty väärin
- Epäilykset, että ketjukohtaiset strategiasuunnitelmat, tehokkaan varastoinnin ja jakelun logistiikka, kassapäätetietojen myyntitiedon luotettavuuden kyseenalaistaminen tekevät myymäläkohtaisen suunnittelun tuskin toimivaksi
- Kyvyttömyys johtaa organisaatiokulttuurin muutosta ja liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelua
- Todellisen sitoutumisen ja asiantuntemuksen puute
- Epärealistiset odotukset ja ristiriitaiset tavoitteet
- Haluttomuus luopua lyhyen tähtäimen voitoista pitkän tähtäimen hyötyjen vuoksi, oman hyödyn maksimoinnin tavoittelu
- Vanhojen toimintatapojen ylläpito uusien rinnalla
- Paikallisia makutottumuksia ei usein ketjukohtaisessa tavararyhmähallinnassa huomioida
- Haluttomuus jakaa tietoja yhteistyökumppanin kanssa
- Keskittyminen yksittäiseen tavararyhmään pikemmin kuin kilpaileviin tai toisiaan täydentäviin tavararyhmiin
- Mittaamisongelmat

Lähde: (JIP 1995, 123-125 & Tochtermann 1997; Dussart 1998; Mathews 1996; Terbeek 1993)

Koska tavarantoimittajalla on useita yhteistyökumppaneita, ne pyrkivät mitä todennäköisimmin tekemään tuoteryhmähallintaa useamman kuin yhden jälleenmyyjän kanssa. Kaupan asemaa ajatellen kiinnostava kysymys on se, kuinka pitkälle yhteistyöprojektien avulla voidaan päästä. Mikäli tavarantoimittaja tekee yhteistyötä lähes jokaisen jälleenmyyjän kanssa ja päätyy näiden kanssa samanlaiseen ratkaisuun tuoteryhmien osalta, eivät jälleenmyyjäliikkeet tai niiden valikoimat juurikaan eroa toisistaan (Dupre & Gruen 2004).



## 2.9 Tiivistelmä

Viitekehyksen rakentamisen kannalta tämän luvun tarkoituksena oli kuvata mikä on tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi, millainen on työnjako siinä ja minkälaisia edellytyksiä liittyy tämän onnistumiseen sekä minkälaisia haasteita toteuttamiseen. Ratkaisua haettiin antamalla ensin yleiskuva tavararyhmähallinnan käsitteestä ja ideasta, sekä myymälämainonnan suhteesta tavararyhmähallintaan ja tämän jälkeen kuvaamalla tarkemmin tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi. Olennaista oli kuvata liiketoimintaprosessi vaihe vaiheelta ja tämän jälkeen kuvata kaupan ja tavarantoimittajan välistä työnjakoa, joka on ollut melko tutkimaton alue. Liiketoimintaprosessiin yhdistettiin vielä onnistumisen edellytykset, joista tarkemmin käsiteltiin tavarantoimittajan ja kaupan välistä suhdetta, kuluttajainformaatiota, tietotekniikkaa, suoritusmittaristoa sekä yhteisiä tavoitteita. Lopuksi pohdittiin liiketoimintaprosessin toteuttamisen ongelmia ja haasteita.

## 2.10 Teoreettinen viitekehys – malli päivittäistavarakaupan tavararyhmähallintaprosessin toteuttamisesta kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä

Tämän tutkielman teoreettisen osan tehtävänä oli luoda malli siitä miten tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi jäsentyy yhteistyössä kaupan ja tavarantoimittajan välillä ja mitkä ovat sen onnistumisen edellytykset sekä toteuttamisen ongelmat. Vastausta kysymykseen ”Minkälainen on tavarantoimittajan ja kaupan välisessä yhteistyössä toteutettu tavararyhmähallintaprosessi?” haettiin tavararyhmähallintaa ja vähittäiskaupan markkinointia koskevasta teoreettisesta keskustelusta. Tutkielman teoreettisessa osassa tutustuttiin aluksi kysyntälähtöinen hankintayhteistyö (ECR) – käsitteeseen ja selvitettiin tavararyhmähallinnan liittymistä siihen sekä myymälämainonnan ja tavararyhmähallinnan suhdetta. Lisäksi tarkasteltiin tavararyhmähallinnan ydinkomponentteja liiketoimintaprosessia ja strategiaa, mutta näistä vahvasti keskityttiin liiketoimintaprosessiin. Näiden lisäksi tarkasteltiin neljä muuta tavararyhmähallinnan mahdollistavaa tekijää suorituskyvyn mittausta, informaatioteknologiaa, organisaation valmiuksia ja osapuolten yhteistoimintaa. Tämän jälkeen tutkittiin tavarantoimittajan ja kaupan rooleja liiketoimintaprosessissa sekä



työnjakoa. Lopuksi tarkasteltiin tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytyksiä ja toteuttamisen ongelmia ja haasteita.

Teoreettisena vastauksena asetettuun tutkimuskysymykseen raportoidun aikaisemman keskustelun perusteella voidaan esittää kuvion 10 mukainen malli päivittäistavarakaupan tavararyhmähallintaprosessin toteuttamisesta kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä. Kuluttajan ostokäyttäytymisen tunnistaminen ja siihen vaikuttaminen markkinoinnin ja myymälämainonnan kautta on tärkeä tavararyhmähallinnan osa. Ketjun liikeidea ohjaa tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin vaiheiden läpivientiä, etenkin tavararyhmän määrittelyä ja roolien jakoa tavararyhmille. Tavararyhmän määrittelyssä on aina lähdettävä liikkeelle kuluttajan tarpeista ja siitä, miten kuluttaja mielessään muodostaa tavararyhmän ja siihen kuuluvat vaihtoehdot ja palvelut. Tavararyhmän roolista päättäessä pohditaan tavararyhmän tarkoitusta ottaen huomioon ketjun kohdekuluttajat, tavarantoimittaja ja kauppa. Tavararyhmän arviointi on lähtökohta tavoitteille ja tavoitteiden asetanta (suorituskyvyn mittarit) –vaiheessa yhteistyökumppanit määrittävät ne tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan tavararyhmähallinnan toteuttamisella. Strategiat ovat keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Taktiikkavaiheessa määritetään ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan aiemmin kehitetyt tavararyhmästrategiat. Toteutusvaiheessa laaditaan erityinen toteuttamisaikataulu ja jaetaan vastuut kaikkien ryhmäkaaviossa mainittujen taktiikoiden loppuunsaattamiseksi. Seuranta on jatkuvaa toimintaa, jossa mitataan tavararyhmän suorituksen kehittymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Liiketoimintaprosessiin liittyy ongelmia ja haasteita, jotka vaikeuttavat onnistunutta toteutusta. Puutteellinen osaaminen ja entisistä toimintatavoista kiinnipitäminen ovat ihmisistä riippuvia ongelmia, jotka osaltaan vaikeuttavat tavararyhmähallintaa. Toinen ihmisiin liittyvä ongelma tavararyhmähallinnassa on resurssipula, joka voi liittyä myös rahan puutteeseen. Ongelmana on myös, että tavarantoimittajalla voi olla liian suuret valtuudet järjestellä hyllyjä myymälöissä tai tavarantoimittajan edustajan tehdä tilauksia kaupan nimissä. Etenkin jos tavarantoimittaja on tavararyhmäjohtaja asemassa tästä saattaa syntyä monia ongelmia. Ongelmia tulee myös siinä kun haluttaisiin siirtyä

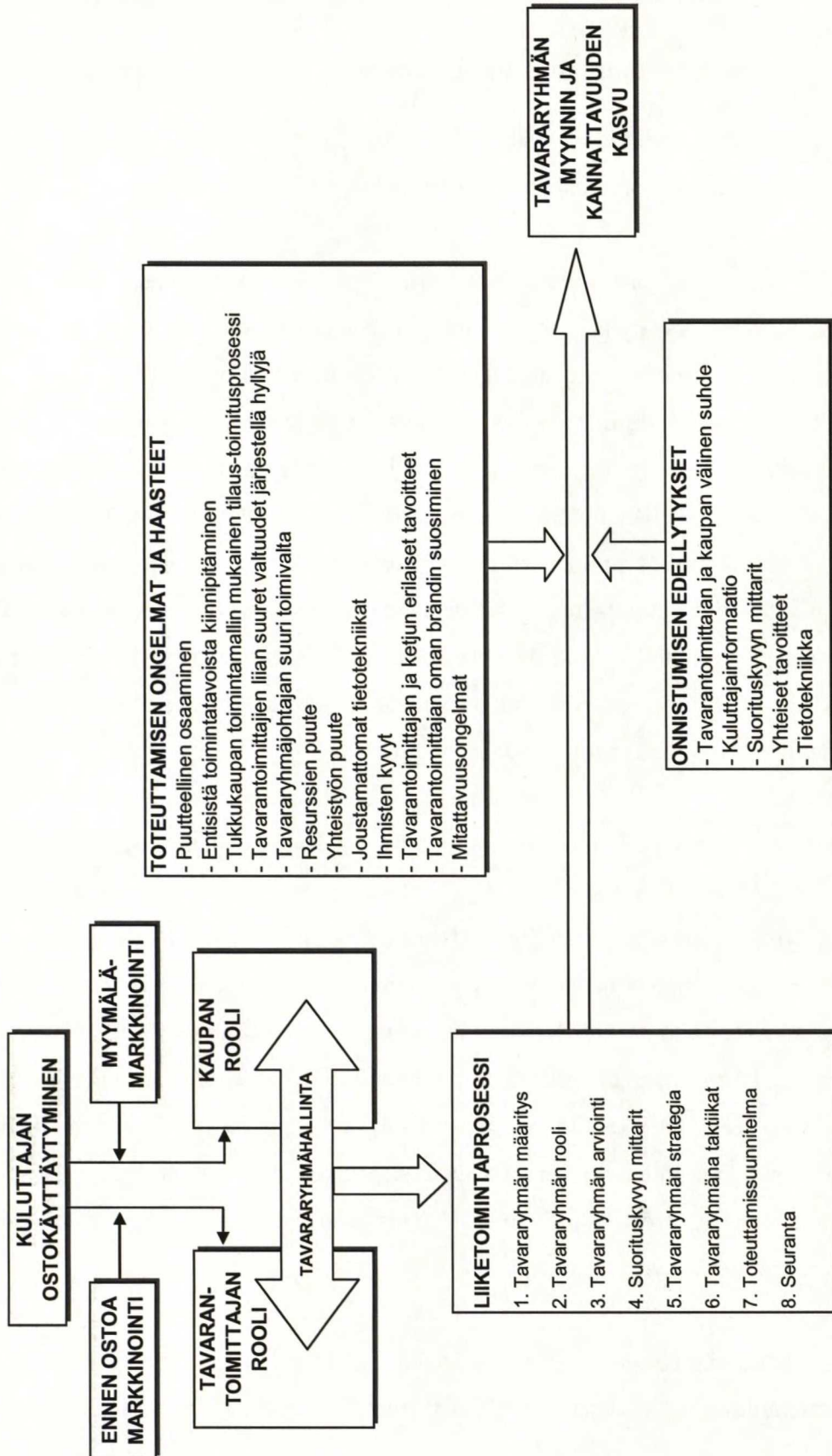
yhteistyömalliseen tavararyhmähallintaprosessiin perinteisestä tukkukaupan toimintamallin mukaisesta tilaus-toimitusprosessista. Yhteistyön puute tavarantoimittajan ja kaupan välillä voi siis olla yksi ongelmakohta ja toisaalta myös tähän liittyen tavarantoimittajan ja ketjun erilaiset tavoitteet esimerkiksi valikoiman osalta. Tavarantoimittajan kiinnostus on yleensä yhdessä brändissä ja tästä saattaa seurata oman brändin suosimista tavararyhmähallinnassa. Mitattavuusongelmat ja joustamattomat tietotekniikat hankaloittavat myös osaltaan tavararyhmähallintaa.

Keskeisten liiketoimintaprosessiin liittyvien ongelmien ja tavararyhmähallinnan mahdollistavien tekijöiden kautta voidaan määritellä tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytykset. Tavarantoimittajan ja kaupan välisen suhteen pitää olla hyvä ja luottamuksellinen, jotta tavararyhmähallintaa voidaan ylipäätään toteuttaa yhteistyössä. Tavararyhmähallinnan tavoitteet tulee olla yhteneväiset kaupan ja tavarantoimittajan välillä. Kuluttajainformaatio ja kuluttajan ostokäyttäytymisen tunnistaminen on tärkeä tavararyhmähallinnan mahdollistava seikka. Tavararyhmähallinnan tuloksien mittaamisen on todettu olevan haasteellista ja tällöin tarkasti mietityt ja valitut suorituskyvyn mittarit ovat tärkeitä. Tietotekniikka on tavararyhmähallinnan mahdollistava tekijä ja yrityksillä on oltava hallussaan oikeanlaista tietotekniikkaa sekä resursseja näiden käyttöön.

Laaditun teoreettisen viitekehyksen ohjaamana suoritetaan seuraavaksi tutkielman empiirisen aineiston keräys ja analysointi.



Kuvio 10. Teoreettinen viitekehys - malli päivittäistavarakaupan tavararyhmähallintaprosessin toteuttamisesta kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä



### 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VAATIMAT RATKAISUT

#### 3.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen

Tutkielman empiirisen osan tehtävänä on kuvata päivittäistavarakaupan tavararyhmähallintaprosessi teollisuuden ja kaupan yhteistyössä.

Tutkimusotteena on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina. Arja Kuulan (1999, 218) mukaan toimintatutkimuksen tutkimusprosessissa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä. Toimintatutkimuksen tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan näitä. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.

Toimintatutkimus on jatkuvassa muutoksessa, minkä tähden sitä on myös vaikea kuvata. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17.) Tärkeänä pidetään sitä, että tutkija tiedostaa oman lähestymistapansa ja siihen liittyvät piirteet. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojen perusteella, koska ne vaihtelevat (Mt. 218). Aaltola ja Syrjälä (1999, 18) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi, joka ei pääty esimerkiksi entistä parempaan toimintatapaan. Keskeistä heidän näkemyksensä mukaan on juuri uudella tavalla ymmärretty prosessi.

Toimintatutkimukseen liittyy piirteitä erilaisista tutkimusperinteistä. Vaikka toimintatutkimus saatetaan tavallisesti mieltää laadulliseksi lähestymistavaksi, voi se



hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55.) Toimintatutkimus onkin ymmärrettävä pikemmin tutkimuksellisenä lähestymistapana, tutkimusorientaationa, jossa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina.

Uusitalon (1992, 79-80) mukaan valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä riippuu siitä, millainen tutkimuskohteena oleva ilmiö on luonteeltaan. Singulaarinen ilmiö on jokin tietty, yksilöitävissä oleva ilmiö tai tapahtuma tai tapahtumaketju. Yleensä kvantitatiivinen tutkimusote ei sovellu singulaarisiin ilmiöihin, koska tutkittava ilmiö on ainutkertainen. Geneerisiä ilmiöitä puolestaan voidaan tutkia kvantitatiivisin menetelmin.

Hirsjärven ja Hurmeen (1980, 14-15) mukaan kvalitatiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan ilmiöiden ja ilmiöryhmien laadun tarkastelua ja sen päämääränä on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija yrittää päästä sisälle tutkittaviin ilmiöihin sen sijaan, että hän tyytyisi vain tutkimuskohteen etäiseen ja ulkoiseen tarkasteluun. Konkreettisia tutkimusmenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi, syvähaastattelu, kokonaisvaltainen osallistuminen tutkittavaan toimintaan, tapaustutkimus ja tutkittavien henkilökohtaisten dokumenttien analyysit. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii erityisesti työnjaon tutkimiseen tavararyhmähallinnassa, sillä tätä aihealuetta on entuudestaan tutkittu vähän ja tutkittavaa kohdetta on määrällisesti vaikea analysoida.

Haastattelutyypit voidaan jakaa neljään eri ryhmään (Eskola & Suoranta 1998, 87): strukturoituun eli lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Lomakehaastattelussa kysymysten järjestys ja muotoilu on kaikille sama, ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Lomakehaastattelusta eroaa puolistrukturoitu menetelmä siinä, että haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa käsiteltävät aihepiirit on ennalta määrätty, mutta valmiit kysymykset puuttuvat. Avoin haastattelu on näistä neljästä

vapaamuotoisin, ja siinä haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi samoja teema-alueita.

Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan teemahaastattelut sopivat erinomaisesti tilanteeseen, jossa halutaan selvittää haastateltujen arvostuksia, aikomuksia ja ihanteita kriittisessä tilanteessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa. Tässä menetelmässä ei kuitenkaan ole strukturoidulle haastattelulle tyypillistä tarkkaa kysymysten järjestystä ja muotoa. (Uusitalo 1992, 90).

Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan kahden toimijan välistä suhdetta liiketoimintaprosessissa, on kyseessä teorian kannalta ainutlaatuinen tapaus. Tutkittava ilmiö on singulaarinen ja tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa hyödyntävä toimintatutkimus.

### 3.2 Case-yritysten valinta

Tutkielman kohteeksi valittiin Unilever Finland Oy sekä Kesko, jotka ovat merkittäviä yrityksiä Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Molemmilla yrityksillä on pitkät perinteet tavararyhmähallinnan toteuttamisesta ja Unilever Finland on ollut ensimmäisiä tavararyhmähallinnan alkuunpanijoita Suomessa. Unilever ja Kesko ovat tehneet yhteistyötä monen eri tavararyhmän osalta erilaisten pilottiprojektien sekä normaalin työskentelyn yhteydessä.

**Unilever Finland Oy** on kansainvälisen elintarvike- ja päivittäistavara-alan yrityksen Unilever Groupin tytäryhtiö. Unilever valmistaa, markkinoi ja jakelee päivittäistavarakaupan tuotteita. Yrityksellä on kolme liiketoimintayksikköä, jotka vastaavat puhdistus- ja hygieniatuotteista, elintarvikkeista ja jäätelöistä. Tunnetuimpia tuotemerkkejä Suomessa ovat Knorr, Crème Bonjour, Flora, Becel, Lipton, Turun Sinappi, Omo, Bio Luvil, Axe, Rexona, Dove, Pepsodent, Magnum, Solero ja Carte d'Or. Unilever Groupin liikevaihto oli vuonna 2006 39,6 miljardia euroa ja Unilever



Finlandin noin 209 miljoonaa euroa. Yrityksen pääkonttori on Helsingissä. Työntekijöitä on Suomessa yhteensä noin 180 ja koko yrityksessä noin 189 000 henkilöä ympäri maailmaa. Kriittisiä menestystekijöitä ovat Unileverin kansainväliset mega-brändit, selkeät kansainväliset tuotemerkki- ja kategoriastrategiat, kuluttajan tarpeita ja tulevaisuuden trendejä vastaava kansainvälinen tuoteinnovointi, paikallinen yrittäjähenkisyys ja selkeä liiketoimintavastuu, kustannustehokas organisaatio ja tiivis yhteistyö tukkukaupan ja ketjuasiakkaiden kanssa.

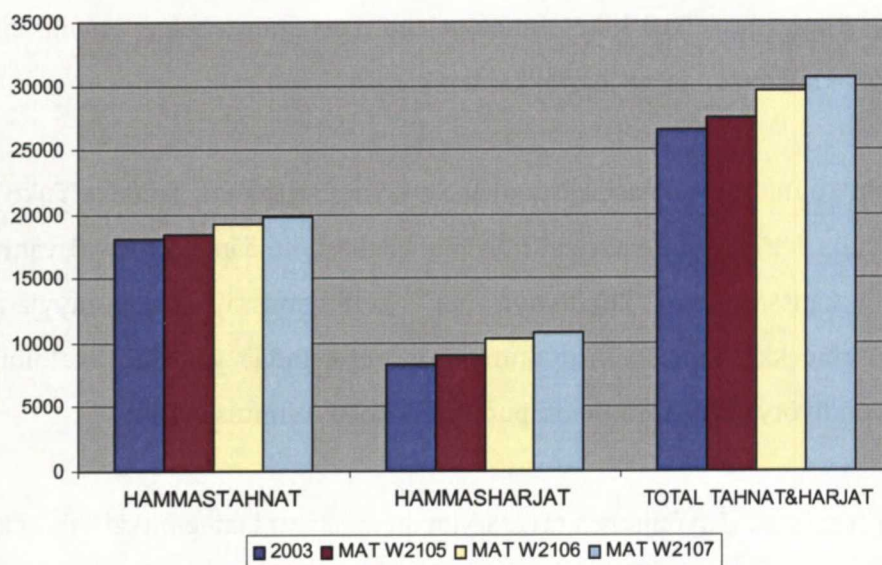
Unileverin kolme suurinta asiakasta ovat SOK/Inex, Kesko ja Tradeka/Tuko. Myös niin kutsutut halpaketjut kuuluvat merkittävään asiakasryhmään. Yhteistyö vähittäiskaupan ketjujen kanssa on kehittynyt ja kehittymässä ostaja-myyjä-asetelmasta yhteistyösuhteeksi. Yhteistyön pyrkimyksenä on kehittää yhteistä liiketoimintaa siten, että siitä on hyötyä molemmille osapuolille ja koko toimitusketjulle.

Unileverin sisäisessä työnjaossa tavararyhmän määrittäminen lähtee pitkälti markkinoinnin ja tuotekehityskeskusten kautta, jolloin siihen tulee jo automaattisesti mukaan arviointi, roolit ja strategiat. Maakohtaisesti saatetaan tehdä vielä tarkennuksia jonkin tuoteryhmän osalta, mutta pääsääntöisesti tuoteryhmät on jo määriteltä Nordic-tasolla. Taktiikkojen osalta tavararyhmähallinnassa Unileverillä on mukana neljä osapuolta, markkinointi, myynti, asiakasmarkkinointi/tavararyhmähallinta ja laskentaosasto. Esilläolo taas on eniten asiakasmarkkinoinnin ja avainasiakaspäällikön osa-aluetta ja taktiikkavaiheessa yhteispeli kulminoituu yrityksen sisällä. Tavararyhmähallinnan toteutus on asiakasmarkkinoinnin ja ennen kaikkea avainasiakaspäällikön sekä myyntikentän vastuulla. Seuranta on tavararyhmähallinnan/asiakasmarkkinoinnin vastuualueella, mutta luonnollisesti myös avainasiakaspäälliköt osaltaan seuraavat omaa asiakastaan. Ennen kaikkea tavararyhmähallinta on tiimityötä ja prosessiin osallistuu koko tavarantoimittajan organisaatio.

Tutkielmassa tarkastellaan yhtä Unileverin suurimmista tavararyhmistä, eli suuhygieniää. Tämän tavararyhmän markkinat ovat Suomessa kasvavat ja se tekee tästä erityisen mielenkiintoisen tarkastelun kohteen. Kuluttajat siirtyvät perustuotteista kalliimpiin moniteho ja ns. advance -tuotteisiin. Lisäksi nuoret ovat tunnollisempia

hampaiden pesijöitä kuin aikuiset, joten tätä kautta tuotteiden penetraatio kasvaa. Kuviosta 11 voidaan havaita suuhygieniamarkkinoiden kasvava trendi.

**Kuvio 11. Hammastahna- ja harjamarkkinoiden kehitys Suomessa 2003–2006 (1000€)**



Lähde: ACNielsen Scantrack

**Ruokakesko Oy** toimii päivittäistavaramarkkinoilla ja vastaa palvelukonseptien kehittämisestä, tehokkuudesta ja kilpailukyvyistä. Sen keskeiset tehtävät ovat ketjujen johtaminen, kauppakonseptien kehittäminen, hankinta- ja logistiikkapalvelut, ketjumarkkinointi sekä kauppapaikkojen hankinta. K-ruokakauppias toteuttaa paikallisesti parhaat palvelut huolehtien samalla kaupan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Ruokakesko edistää palveluosaamisen kehittämistä yhteistyössä K-ruokakauppojen kanssa.

Suomen päivittäistavaroiden vähittäismyyntimarkkinat olivat noin 12,5 mrd. euroa vuonna 2007. Viime vuosina markkinoita on leimannut markkinoiden keskittyminen. Päivittäistavarakaupan vähittäismarkkinoiden arvon kasvu vuonna 2006 oli noin 4,5 %. K-ruokakaupoilla oli vuonna 2006 Suomen päivittäistavaroiden vähittäiskaupasta noin 33,5 %:n markkinaosuus. K-ruokakauppakonseptien tarjonta kattaa kuluttajien erilaiset tarpeet hypermarketeista lähipalveluihin. Kesäkuun 2007 lopussa K-ruokakauppoja oli



yhteensä 1 066. K-ruokakaupoissa käy päivittäin noin 750 000 asiakasta. Tämän tutkielman havaintoyksikkönä on K-supermarket, joita on tällä hetkellä 156 kappaletta. (Kesko 2007)

K-supermarket-ketjun kilpailuetuja ovat vahva ruokaosaaminen sekä laajat ja monipuoliset tuoretuotevalikoimat. K-supermarket-ketjun asiakaslupaus on "Tavallista parempi ruokakauppa". Vuonna 2007 K-supermarketin valikoimista on 80% ollut ketjun määrittämiä, mutta vuodelle 2008 tämä muuttuu 60 prosenttiin.

### 3.3 Aineiston hankinta

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluihin, lomakehaastatteluun ja kokonaisvaltaiseen osallistumiseen perustuen. Aineistona käytettiin myös erilaisia case-yrityksien tarjoamia dokumentteja, myyntitietoja ja tutkimuksia. Erilaiset havainnointitutkimukset, vapaamuotoiset haastattelut, dokumentit ja moninaiset kulttuurin tuotteet luovat aineistoa kvalitatiiviselle tutkimukselle (Uusitalo 1992, 82).

Tutkielman teemahaastattelut suoritettiin marras-joulukuussa 2007 ja niitä tehtiin yhteensä seitsemän. Haastateltavina olivat Unileverin puolelta asiakasmarkkinointipäällikkö, avainasiakaspäällikkö ja tavararyhmäpäällikkö. Kaikki Unileverin haastateltavat ovat työskennelleet yrityksessä yli kaksikymmentä vuotta ja ovat tavararyhmähallinnan ammattilaisia. Keskon puolelta haastateltiin Ruokakeskon tavarakaupan teollisten tuotteiden tuotepäällikköä, tuoteasiantuntijaa, tuotepäällikköä sekä case yrityksenä olevan K-supermarketin osastopäällikköä. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelujen suorittamista teemahaastattelurunko kysymyksineen (ks. Liite 1). Haastattelut tapahtuivat henkilöiden omissa työskentelytiloissa ja olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Haastattelut olivat luonteeltaan avoimia, ja tutkijan mielestä melko syvällisiä keskusteluja, joissa ilmapiiri oli rento ja avoin. Näin pystyttiin käymään syvällisesti ja yksityiskohtaisesti aihealue läpi, sekä ottamaan huomioon keskustelun myötä esiin tulleita uusia teemoja. Haastattelut nauhoitettiin, jotta muistiinpanojen tekeminen ei olisi häirinnyt haastattelujen kulkua. Aineiston

käsittelyvaiheessa haastattelut purettiin ensin vastaajakohtaisesti ja sitten teema-alueittain.

Tutkimusta varten tutkija toteutti lisäksi K-supermarketissa lomakepohjaisia kuluttajahaastatteluja. Nämä toteutettiin myymälähaastatteluina kahden päivän aikana marras-joulukuussa 2007. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin myymälässä ennen hyllykuvan muutosta, ja toiset käyttäen samaa haastattelulomaketta muutoksen jälkeen. Käyttämällä samaa haastattelulomaketta varmistettiin aineiston vertailukelpoisuus. Haastateltaviksi otettiin suuhygieniatuoteryhmästä ostopäätöksen tehneitä kuluttajia. Haastattelut ja kuluttajien havainnointi kaupassa kestivät seitsemän tuntia per päivä ja haastatteluotokseksi saatiin molempina päivinä  $n=20$  eli yhteensä  $n=40$ . Lomakehaastattelussa kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot ja koska haastattelut tehtiin myymälässä, pyrittiin kysymykset pitämään lyhyinä ja niihin vastaaminen yksinkertaisena. Kuluttajahaastatteluja tulkitaan myös kvantitatiivisen analyysin luonteisesti, eli saaduista vastauksista lasketaan mm. keskiarvoja. Lomakehaastattelujen tuloksia ei pyritä kuitenkaan tilastollisesti testaamaan, vaan lukuja tulkitaan kvalitatiivisesti merkitystulkintoihin pyrkien.

Tutkimusta varten on teetetty ulkopuolisella markkinatutkimusyriyksellä kuluttajatutkimus. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen ja se toteutettiin ryhmäkeskusteluin, haastatteluin ja havainnoimalla. Yhteensä suoritettiin kaksi ryhmäkeskustelua, 241 kuluttajahaastattelua myymälässä ja lisäksi havainnoitiin 266 kuluttajaa tuotehyllyn ääressä. Tutkimuksen tavoitteena oli päivittää Unileverin näkemys kuluttajista, jotta he voisivat täyttää roolinsa paremmin, syventää yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja laajentaa asiakaspohjaa hammasharja ja -tahna tavararyhmissä. Tuloksiksi saatiin tuoteryhmäpuu sekä arvokasta tietoa kuluttajien ajatuksista suunhoitotavararyhmässä ja ostotilanteessa.

Tutkimusaineistona on myös case-yrityksen myyntitietoja ennen ja jälkeen tavararyhmähallinnan muutoksen toteuttamista. Myyntitiedoista tehtiin tutkimusta varten erilaisia analyyseja, lähinnä keskittyen myynnin kehittymisen tutkimiseen.



Havainnoinnin menetelmissä on kaksi ääripäätä; osallistuva ja ulkopuolinen havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu ryhmän toimintaan sen yhtenä jäsenenä. Tutkija on myös luonnollisessa vuorovaikutuksessa muiden tutkimuskohteeseen kuuluvien kanssa. (Uusitalo 1992, 90). Tässä tutkimuksessa havainnointi on osallistuvaa, sillä tutkija työskenteli tutkimuksen ajan toisessa case-yrityksistä.

### 3.4 Aineiston luotettavuus

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan tämän tulisi olla tavoitteena jokaisessa tutkimuksessa. Koska teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, arvioidaan sen käyttökelpoisuutta tieteellisin kriteerein. Keskeisin tieteelliselle tutkimukselle asetettava vaatimus on luotettavuus. Haastattelun luotettavuutta arvioitaessa on tunnistettava, mitkä seikat vaikuttivat tutkimuksen luotettavuuteen. Tulosten luotettavuutta arvioidaan yleisimmin tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luotettavuuden tutkimiselle on olemassa uudempia käsitteitä kuin aikaisemmin paljon käytetyt reliabiliteetti ja validiteetti, jotka juontavat juurensa kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen erona on, että siinä aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Nämä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden uudemmat käsitteet ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistuvuus.

Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan haastattelujen *reliabiliteetti* tarkoittaa sitä, saadaanko samanlainen tulos, jos käytetään jotain toista haastattelijaa tai jos sama haastattelija toistaa haastattelun samoissa oloissa. Tutkimuksen *varmuudella* tarkoitetaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta ja sitä voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkijan ennakko-oletukset (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tutkimuksen tekijä suoritti teemahaastattelut itse käyttämällä apuvälineinä kysymyslomaketta, muistiota ja nauhuria. Kysymyslomakkeen avulla oli mahdollista varmistaa, että kaikki kysymykset muistetaan kysyä haastattelun vapaamuotoisuudesta huolimatta. Haastattelujen aikana tehdyt muistiinpanot ja nauhoitus olivat tärkeitä, jotta haastattelujen tärkeimmät vastaukset olivat myöhemmin tarkasteltavissa. Reliabiliteettia parantaa myös se, että haastattelut purettiin samana tai sitä seuraavana päivänä. Haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman selkeiksi, ja ne olivat johdattelemattomia. Lomakehaastatteluissa vastaukset kirjattiin heti ylös ja haastatteluja analysoitiin alustavasti heti haastattelujen jälkeisenä päivänä. Lomakkeen muotoa ja ymmärrettävyyttä koskien palautetta pyydettiin Unileverin asiakasmarkkinointiosastolta. Lomakkeen kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä ja pyrittiin välttämään vaikeasti ymmärrettäviä termejä.

Lomakehaastattelusta kieltäytyneiden määrä oli hyvin pieni, joten kato ei todennäköisesti vääristänyt vastaustuloksia. Näytteen kato saatiin pidettyä alhaisena tarjoamalla vastaajille palkkio. Haastattelut kohdistettiin vain niihin kuluttajiin, jotka olivat tehneet ostopäätöksen tuoteryhmästä ja tällä varmistettiin se, että he olivat mielessään käsitelleet lomakkeessa esitettyjä asioita ennen haastattelua.

Tutkielman reliabiliteettiin vaikuttaa myös voimakkaasti se, että tutkielman tekijä kerännyt empiirisen työn aineiston itse, lukuun ottamatta markkinatutkimuslaitoksella teetettyä kuluttajatutkimusta. Kuluttajatutkimus on kuitenkin suunniteltu läheisessä yhteistyössä tutkimuksen suorittaneen organisaation kanssa.

Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 211) *uskottavuus* luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä, eli ymmärsikö tutkija oikein mitä haastateltavat tarkoittivat. Koska tutkija työskenteli toisessa case-yrityksistä käsitteet ja ammattikieli olivat tuttuja, eikä näissä menty harhaan. Tutkija koki ymmärtävänsä haastattelijoiden näkemykset heidän tarkoittamallaan tavalla. Haastatteluiden edetessä aineisto kylläntyi ja haastattelurunkoa tiivistettiin ja kysyttiin vain oleellisimmat kysymykset sekä ne, joihin ei vielä ollut saatu vastausta.



Tutkimuksen *vahvistuvuus* tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnot saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Mt. 211). Tutkielman vahvistuvuutta tutkittiin vertaamalla teoriaa ja empiriaa keskenään, ja tutkimalla löytyykö empiirisen testauksen myötä vahvistuksia teoreettisille oletuksille. Tutkimuksen empiria jäsenyi pitkälti tutkimuksen teorian mukaisesti, joten tutkimuksen vahvistuvuutta voidaan pitää hyvänä.

Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan haastattelujen validiteetilla tarkoitetaan sen kykyä tavoittaa tutkittavasta ilmiöstä sen olennaisimmat piirteet. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa voidaan parhaiten taata riittävä validiteetti tutustumalla haastateltaviin, käsitejärjestelmään ja kielenkäyttöön. Tässä tutkimuksessa haastattelujen validiteetin kannalta oli hyötyä, että tutkija työskenteli tutkittavan aihepiirin parissa ja tunsii aihepiirin käsitteistön hyvin. Validiteettiin vaikuttaa positiivisesti myös se, että haastatellut henkilöt olivat liike-elämässä tutkittavan alan asiantuntijoita jolloin voidaan uskoa, että he tunsivat myös aihepiirin käsitteistön hyvin. Käsitevaliditeettia pyrittiin parantamaan antamalla haastateltaville lyhyt kuvaus teoriaosassa esiintyvistä tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessista. Haastattelulomakkeessa olevat käsitteet määriteltiin haastateltaville, jotta ne voitiin käsittää yksiselitteisesti. Haastattelurunko kattoi teoriaosasta johdetussa viitekehyksessä esiintyneet käsitteet ja tämä paransi myös osaltaan käsitevalidiutta.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia paransi myös haastattelurungon huolellinen laatiminen ja sen toimittaminen haastatelluille etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelujen validiteettia lisäsi myös se, että haastattelija tunsii osan haastatelluista entuudestaan. Toisaalta taas tutkijan työskentelyllä toisessa case-yrityksessä saattoi olla merkitystä myös negatiivisessa mielessä. On mahdollista, että täysin ulkopuoliselle tutkijalle olisi voitu avautua vielä enemmän, ainakin sen yrityksen teemahaastatteluissa, jossa tutkija ei työskennellyt. Validiteettiin vaikuttaa myös positiivisesti, että kuluttajatutkimus teetettiin ammattitaitoisella ja yhdellä Suomen johtavista markkinatutkimuslaitoksista.

Tutkimustulosten *siirrettävyys* tarkoittaa sitä, onko tutkimustulos mahdollista siirtää tutkimusympäristön ulkopuolelle, vaikka yleisesti naturalistisessa paradigmassa katsotaan, etteivät yleistyksen ole mahdollisia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Koska tutkimuksen kohteena oli tietty K-supermarket –ketju sekä tämän yksi tavararyhmä, siirrettävyys sellaisenaan ei ole suositeltavaa. Keskon kauppiasvetoisen toimintamallin myötä, tämän tutkimuksen siirrettävyys on aivan toista luokkaa, kuin jos tutkimus olisi tehty jonkin vahvasti ketjuohjatun myymälän kanssa, jolloin tutkimustulokset olisivat voineet olla toiset.

Tutkielman laatijan näkemyksen mukaan haastattelut tuottivat luotettavat tutkimustulokset ja tämän tutkielman tutkimusaineistoa voidaan pitää riittävänä.



## **4 UNILEVERIN JA K-SUPERMARKET –KETJUN YHTEISTYÖSSÄ TOTEUTTAMA TAVARARYHMÄHALLINNAN LIIKETOIMINTAPROSESSI**

Tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin läpiviemistä K-supermarket myymälän ja Unileverin välillä tulee ohjata ketjun liikeidea, sen määrittelemät kohdeasiakkaat sekä asiakaslupaukset. Sekä Unileverin että K-supermarketin lähtökohtana tulee olla kuluttaja tavararyhmähallintaprosessia suunniteltaessa. K-supermarket-ketjun asiakaslupaus on olla "Tavallista parempi ruokakauppa". Tähän pyritään täyttämällä asiakaslupaukset parhaalla mahdollisella tavalla ja helpottamalla kuluttajan päivittäistavaraostoja tarjoamalla kaikki tarvittava saman katon alla.

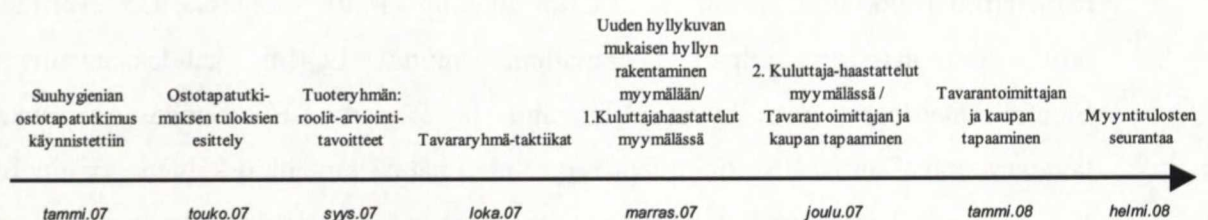
### **4.1 Unileverin ja K-supermarket –ketjun välinen liiketoimintaprosessi**

Suomessa on yleisesti käytössä kahdeksanvaiheinen tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi (Finne & Kokkonen 1998, 133). Esitetty liiketoimintaprosessi tunnistettiin Unileverillä hyvin ja tavararyhmähallinta on keskeinen osa Unileverin liiketoimintaa. Tavararyhmähallinnan toteutus aloitettiin Unileverillä 1990-luvun puolivälin aikaan, ja yritys oli hieman aiemmin jo liikkeellä kuin ECR Finland, joka perustettiin 1996. Unilever oli eräs ECR:n alkuunpanijoita Suomessa. Unileverillä on ollut toiminnassaan kilpailevia malleja, mutta ECR:n kahdeksanvaiheinen liiketoimintaprosessi on hyväksi havaittu ja käytetty. Haastateltavien mukaan tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi tulee nähdä kuitenkin kahtena eri mallina. Ensinnäkin sellaisena mitä tehdään päivittäisessä työssä asiakkaan kanssa ja toisena sellaisena mitä tehdään tietyissä projekteissa. Kun tehdään yhteistyössä kaupan kanssa projekti, tällöin tavalla tai toisella käydään läpi kaikki prosessin kahdeksan askelta. Tänä päivänä ajankäyttö eri vaiheiden osalta ei ole enää samanlaista kuin tavararyhmähallinnan alkuvaiheessa ja Unileverillä on pyritty nopeuttamaan prosessia hieman, huomioiden kuitenkin kaikki sen tärkeimmät osa-alueet. Osa vaiheista on jo vakiintuneita käytäntöjä, ja näihin ei paneuduta enää niin paljon.

Keskolla taas kahdeksanvaiheista liiketoimintaprosessia eivät kaikki haastateltavat täysin tunnistanee. Prosessi on kuitenkin jossain muodossa käytössä yrityksessä, mutta käytännön päivittäisessä työssä prosessi keskittyy taktiikoihin ja käytännön toimenpiteisiin. Prosessin alkuvaiheita kuten tavararyhmän määrittystä tai rooleja ei enää mietitä, ellei niissä ole jotain päivittämisen tarvetta. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei prosessia käydä koskaan näin analyttisellä tasolla läpi. Kun kyseessä on iso yritys, liiketoimintaprosessin eri vaiheet päätetään eri puolilla organisaatiota ja tämän vuoksi kokonaisuus ei ole niin selkeä. Esimerkiksi kaupan myymäläkuva määritellään ketjussa, mutta se miten tavarat ovat hyllyssä, määritellään hankinnassa. Nämä kaksi osastoa istuvat tällä hetkellä eri kaupungeissa Keskon tiloissa. Käytännön työssä liiketoimintaprosessista korostuu eniten taktiikkavaiheet jakson vaihdosten yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa tutkija on havainnut tavararyhmähallintaprosessiin osallistuessaan, että Unileverin ja K-Supermarket-ketjun tavararyhmähallintaprosessi jäsentyy pitkälti teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Kuviossa 12 olevasta aikajanasta käy tarkemmin selville miten käytännössä tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin eri vaiheet toteutuivat. Kuvion jälkeen nämä vaiheet käsitellään vielä tarkemmin yksitellen läpi.

### Kuvio 12. Unileverin ja K-supermarket –ketjun välinen liiketoimintaprosessi ajallisesti

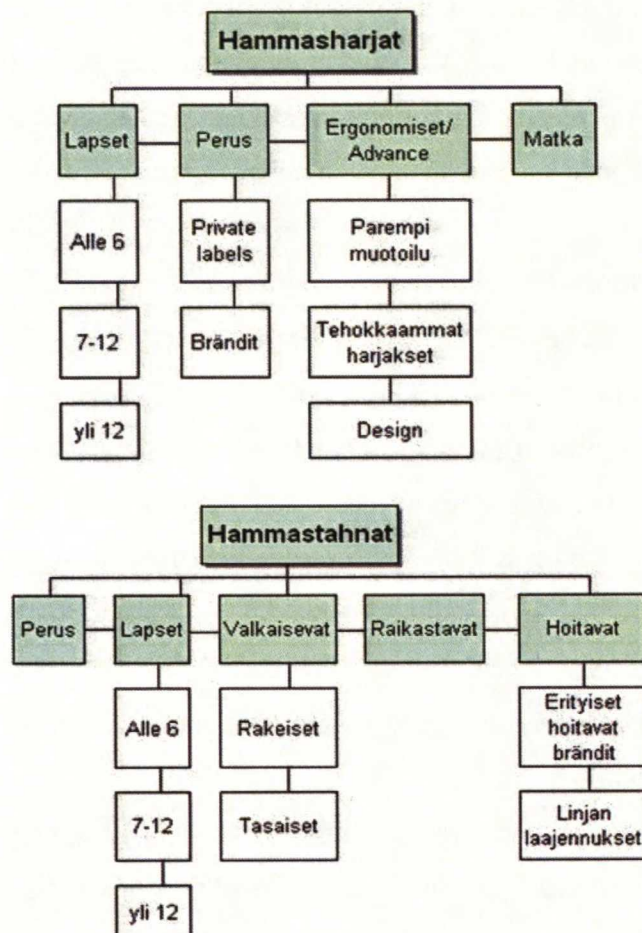


Teorian mukaisesti liiketoimintaprosessin ensimmäinen vaihe on **tavararyhmän määrittely**. Se on tavararyhmähallinnan perusta ja sen sopivasta määritelmästä ja rakenteesta päättäminen on elintärkeää tavararyhmähallinnalle. Tavararyhmän määrittelyssä on aina lähdettävä liikkeelle kuluttajan tarpeista ja siitä, miten kuluttaja mielessään muodostaa tavararyhmän ja siihen kuuluvat vaihtoehdot ja palvelut (Kautto & Lindblom 2005, 94).



Unilever teetti keväällä 2007 markkinatutkimuslaitos Research Internationalilla suuhygieniatuotteita koskevan ostotapatutkimuksen. Ostotapatutkimuksesta selviää kuinka kuluttajat määrittävät tavararyhmän ja miten he havaitsevat tavararyhmäpuut hammastahnoille ja -harjoille. Näitä tutkimustuloksia hyödynnettiin liiketoimintaprosessin määrittelyvaiheessa. Lisäksi saatiin tutkimustulokset asioista, jotka kuluttajat kokevat tärkeimpinä hammasharjaa tai -tahnaa ostaessaan. Tutkimukseen kuului myös kuluttajien havainnointiosuus, jossa saatiin selville, kuinka kauan kuluttaja keskimäärin viettää aikaa tuotehyllyn edessä. 75 % hammastahnan ja 79 % hammasharjan ostajista vietti alle 30 sekuntia tuotehyllyn edessä. Suurin frekvenssi oli alle 5 sekuntia tuotehyllyn edessä viettäjiä. Kuviossa 13 esitetään tutkimuksen mukaiset hammasharjojen ja tahnojen tuoteryhmäpuut.

**Kuvio 13. Hammasharjojen ja -tahnojen -tavararyhmäpuut**



Liiketoimintaprosessin toisena vaiheena on teorian mukaisesti **tavararyhmän roolin** määrittäminen. Tutkielman viitekehyksessä todettiin, että ryhdyttäessä toteuttamaan tavararyhmähallintaa, olisi yrityksessä tarkasti määriteltävä tavararyhmäroolit. Teorian mukaisesti eri roolit ovat: kosintatavararyhmä, suosittutavararyhmä, sesonkitavararyhmä ja palvelutavararyhmä. (Kautto & Lindblom 1995, 95-96; Timonen 2001; 57; ECR Finland 2001, 43). Kuluttajat kokevat suuhygieniatavararyhmän pakollisena, mutta ei kovin kiinnostavana. Hyvää valikoimaa arvostetaan, jotta kuluttaja löytää oman tuotteen hyllystä. Tuotteiden tulee löytyä myymälästä varmasti ja vaivattomasti.

Tavararyhmän tärkeyttä kilpailijoille voidaan arvioida vertailemalla markkinaosuuksia tavararyhmässä suhteessa toisiinsa, sekä suhteessa kyseessä olevan jakelijan kokonaismarkkinaosuuteen. K-supermarketin tärkeimmät kilpailijat ketjutasolla ovat S-market ja Valintatalo-ketjut. Näiden ketjujen osuuksia tavararyhmästä analysoitiin tavarantoimittajan puolesta. Eri ketjujen markkinaosuudet tavararyhmästä olivat hyvin lähellä heidän kokonaismarkkinaosuuttaan, eikä siis merkittäviä eroja löytynyt.

Kun kuluttajat valitsevat päivittäistavaroidensa ostopaikkaa, kaupan tarjoama valikoima suuhygieniatuotteista, ei ole merkityksellinen valintakriteeri. Tuotteen on kuitenkin löydettävä helposti myymälästä ja hyllystä ja valikoimien tulee olla laajat. Tavararyhmästä ostaminen tulee tehdä siis kuluttajalle mahdollisimman vaivattomaksi. Edellisen analyysin yhteenvedona voidaan päätellä, että tavararyhmän rooliksi valitaan suositturooli. Tässä roolissa korostuu tuoteryhmien toimivuus, valikoimien kattavuus, erinomainen saatavuus ja kilpailukykyinen hinnoittelu. Nämä tavararyhmät auttavat rakentamaan vähittäiskaupan imagoa kohdeasiakkaalle. Tämä tavararyhmä toimii ensisijaisena tuoton, kassavirran ja kokonaispääoman tuottajana.

Kolmantena vaiheena liiketoimintaprosessissa on teorian mukaisesti **tavararyhmän arviointi**. Tavararyhmän arviointi on lähtökohta tavoitteille. Teorian mukaisesti arvioinnin näkökulmat ovat kuluttaja, markkinat ja kilpailutilanne, kaupan oma näkökulma ja yhteistyö tavarantoimittajien kanssa. Tavararyhmän arviointi hankkii,



järjestellee ja analysoi sellaista tietoa jota tarvitaan tavararyhmän nykyisen tuloksen selkeään ymmärtämiseen ja niiden alueiden tunnistamiseen jotka tarjoavat selkeimmät kasvumahdollisuudet. (ECR Finland 2001,49; Timonen, 2001, 71).

Tutkija havaitsi tässä pilotissa keskittyvän eniten kuluttaja-arviointiin ja muut näkökulmat jäivät vähäisemmälle huomiolle tässä prosessissa. Kuluttaja-arviointia tehtäessä tulisi selvittää miksi, kenen toimesta, koska, miten ja mistä tavararyhmän tuotteita ostetaan. Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia Research Internationalin tekemästä tutkimuksesta sekä Nielsenin Scantrackista.

Research Internationalin tutkimuksen mukaan yli puolet tuoteryhmän ostajista ostaa suuhygieniatuotteensa hypermarketista ja toiseksi suosituin ostopaikka on supermarketit. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että 64 % hammasharjan ostajista ostaa tuotteita myös muille kuin itsellensä. Yleisin tuoteryhmän ja hammasharjojen ostaja on perheen äiti, joka huolehtii koko perheen suuhygieniatuotteiden hankinnasta. Tutkimukseen vastanneista 46 % ilmoitti tietävänsä minkä brändin tuotteen aikovat ostaa myymälään mennessään ja 31 % kertoi päättävänsä brändin vasta tuotehyllyn ääressä. Kiintoisa tulos oli myös se, että 62 % ottaa ostamansa hammasharjan heti käyttöön, joten 38 % pitää hammasharjaa jonkin ajan varastossa odottamassa vaihtoa.

Kuluttaja-arviointia tehtiin myös Nielsenin tarjoaman kuluttajapaneelin pohjalta. Kuluttajapaneeli seuraa 2500 kotitalouden jatkuvaa, todellista ostokäyttäytymistä. Kuluttajapaneelitutkimuksen tiedot kerätään ostopäiväkirjoilla EAN-koodiperusteisesti. Paneelitiedot kertovat kuluttajien päivittäistavaraostoksista kaikissa niissä ostopaikoissa, joissa he käyvät. Kuluttajapaneelistä käy selville mm. ostouseus, penetraatio, montako pakkausta kuluttaja ostaa kerralla, keskiostos ja ostaminen tarjouksesta. Kuluttajapaneelin mukaisesti tavallisen (ei sähköisen) hammasharjan ostaa vuoden aikana suomalaisista kuluttajista 62 % ja hammastahnan 86 %. Sekä hammasharjoissa että -tahnossa tarjouksesta ostaminen on alhaista, n. 10-12%. Hammasharjoja kuluttaja ostaa keskimäärin 1,5 pakkausta kerralla ja hammastahnoja 1,3 pakkausta.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti neljäntenä vaiheena on **tavararyhmän tavoitteet ja suoritusmittarit**. Tässä vaiheessa yhteistyökumppanit määrittävät ne tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan tavararyhmähallinnan toteuttamisella. Tavoitteiden on oltava realistisia, jotta ne ovat käytännössä mahdollisia saavuttaa. Lisäksi niiden tulee olla yhdenmukaisia tavararyhmälle määritellyn roolin kanssa. Tavoitteet on hyvä muotoilla tulokortiksi, johon voidaan päivittää toteutuneet tulokset. (ECR Finland 2001,56-58; Timonen 2001,108-109; Home 1998, 58).

Yhteisenä tavoitteena molemmille toimijoille oli koko tavararyhmän liikevaihdon kasvu ja kuluttajien siirtyminen parempikatteisiin tuotteisiin. Tämä on mahdollista etenkin sitä kautta, että kuluttajat siirtyvät ostamaan ns. Premium-tuotteita perustuotteiden sijaan, sekä vaihtamalla hammasharjaansa useammin hammaslääkäriliiton suositusten mukaisesti. Toisena aputavoitteena myynnin kasvun saavuttamiselle oli tavararyhmän kiinnostavuuden ja houkuttelevuuden lisääminen. Tähän pyrittiin pääsemään sillä, että myymälään tehtiin täysin uusi hyllykuva, jossa tuotteet järjestettiin Research Internationalin tutkimuksen antamien tulosten mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa tavararyhmän suoritusta mitataan kahdella tavalla. Toisena mittarina on suuhygieniatuoteryhmän myynti euroissa tietyssä K-supermarket pisteessä. Toisena mittarina käytetään kuluttajatytytyvääisyyttä, jota mitataan ennen ja jälkeen tavararyhmän uudistusta myyntipisteessä. Tämä mittaus tapahtuu kuluttajahaastatteluina myymälässä.

Viides liiketoimintaprosessin vaihe on **tavararyhmästrategiat**. Tässä vaiheessa määritellään ketjukonseptin asiakaskohderyhmien vahvuuksien ja asiakaslupausten lähtökohdista tavararyhmät, tavararyhmien painotukset ja laajuus, kansallisten ja kansainvälisten merkkituotteiden rooli, omien merkkituotteiden roolit ja osuus valikoimasta sekä artikkelien lukumäärä sekä tavararyhmittäin, että kokonaisuudessa (Kautto & Lindblom 1995, 77). Strategiat ovat siis keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavararyhmästrategiavaiheen tarkoituksena on kehittää sellaisia tavararyhmästrategioita, jotka hyödyntävät tavararyhmän mahdollisuuksia luovalla ja



tehokkaalla resurssien käytöllä. (ECR Finland 2001, 59-60). Tutkija ei havainnut tätä vaihetta Unileverin ja K-supermarketin välisessä tavararyhmähallintaprosessissa.

Kuudes vaihe on teorian mukaisesti **tavararyhmätaktiikat**. Tässä vaiheessa määritetään ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan aiemmin kehitetyt tavararyhmästrategiat. Tavararyhmähallinnan taktiikoita on neljä: valikoima, hinnoittelu, myynninedistäminen/promootiot ja hyllyesittely. Taktiikoilla siis yhdistetään strateginen operatiivinen toiminta ja varmistetaan myymälän kilpailukyky lyhyellä aikavälillä. (Timonen 2001, 118; ECR Finland 2001, 65-66).

Tutkimuksen kohteena oleva K-supermarket kuuluu kooltaan suurimpiin ketjun liikkeisiin. Näin ollen sen valikoima on jo hieman laajempi kuin muissa ketjun pisteissä tai kilpailevilla ketjuilla. Valikoimataktiikkana on säilytys, eli muutoksia ei tehdä valikoimaan. Hinnoittelutaktiikkana on myös säilytys, eli hintoihin ei tehdä muutoksia. Suuhygieniatavararyhmässä ei ole kovin paljon promootiota tai muuta myynninedistämistoimintaa. Mahdollisia tulevia markkinointitoimenpiteitä lähdettiin kuitenkin kehittämään ja miettimään yhdessä jakelutiemarkkinointiin erikoistuneen toimiston kanssa.

Hyllyesittelytaktiikat määrittävät miten tavararyhmä esitetään kuluttajille myyntipisteessä. Hyllytila on niukka ja kriittinen resurssi, joka pitää käyttää niin, että optimoidaan valikoiman tuottavuus (Desmet & Renaudin 1998). Jotkut tässä vaiheessa tehdyt avainpäätökset ovat niitä kriteereitä, joita käytetään hyllytilan hallintaan, tavararyhmän sijoittelussa myymälässä ja käytäville, tavararyhmän layoutissa, hyllyjen palvelutason määrittelyssä ja erityisissä alaryhmien/segmenttien ja tuotenimikkeiden tilanjaossa. Taktiset päätökset ovat erittäin tärkeitä, sillä kuluttajat näkevät tavararyhmähallinnan tulokset ensisijaisesti kaupan hyllyillä.

Tutkimuksen kohteena olevassa myymälässä suuhygieniatavararyhmä sai kokonaan uuden paikan, liikkeen ollessa muutenkin isommassa remontissa. Hyllytila kasvoi kahdesta moduulista kolmeen. Hyllytilan jako tulisi suorittaa valittua tavararyhmästrategiaa ja kuluttajan ostokäyttäytymistä parhaiten kuvastavalla tavalla.

Tuoteryhmälle tehtiin siis tavarantoimittajan toimesta Nielsenin Spaceman -ohjelmalla uusi hyllykuva (ks. Liite 2). Hyllykuva piirrettiin suoritettun ostotapatutkimuksen antamien tuloksien pohjalta. Suuhygienia –tuoteryhmän suurimpana tuotteena ovat hammastahnat, kun taas hammasharjat ovat enemmänkin heräteostotuote. Tutkimuksessa saatiin selville, että hammastahna on yleensä kirjoitettu jo asiakkaan ostoslistaan, kun hän saapuu myymälään, kun taas hammasharjaa ei tällä listalla kovinkaan usein lue. Tämän takia hammasharjat sijoitettiin uudessa hyllykuvassa silmän korkeudelle, yhdessä hyvä katteisten hammastahnojen kanssa. Suuhygienian tavoitehyllykuva perustuu nimenomaan esillepanon selkeyttämiseen kuluttajan näkökulmasta, sekä tästä saavutettavaan hyllyn liikevaihdon kehitykseen ja ostamisen helppouteen. Pilotin tässä vaiheessa ei tehty promootioiden ja hinnoittelun osalta tuoteryhmää uudistavia toimenpiteitä.

Teorian mukaisesti liiketoimintaprosessin seitsemäs vaihe on **toteuttamissuunnitelma**. Toteutusvaiheessa laaditaan erityinen toteuttamisaikataulu ja jaetaan vastuut kaikkien ryhmäkaaviossa mainittujen taktiikoiden loppuunsaattamiseksi. Suunnitelman toteuttamisen tärkeimmät osat ovat: hyväksymisprosessi, vastuujaot ja aikataulun laatiminen. (ECR Finland 2001, 74; Timonen 2001, 123).

Unileverin ja K-supermarketin välille laadittiin toteuttamisaikataulu ja Unileverin puolelta projektiin oli nimetty yksi päävastuullinen. Käytännöntoteutus myymälässä tapahtui aikataulun mukaisesti. Uusi hyllykuva laadittiin ja rakennettiin myymälään Unileverin taholta.

Viimeisenä vaiheena teorian mukaisesti liiketoimintaprosessissa on **seuranta**. Seuranta on jatkuvaa toimintaa, jossa mitataan tavararyhmän suorituksen kehittymistä suhteessa asetettuihin suoritusmittareihin ja tavoitteisiin. Tyypillisesti nämä suunnitelmat ovat yksivuotisia ja niiden tuloksia tulisi seurata laajasti vuosittain, sekä tehdä neljännesvuosittain suppeampaa seurantaa. (ECR Finland 2001, 76).

Myymälässä tehtiin ennen uuden hyllykuvan toteutusta seurantaa varten kuluttajahaastatteluita. Haastattelut toteutettiin yhden päivän aikana ja otoskokona oli

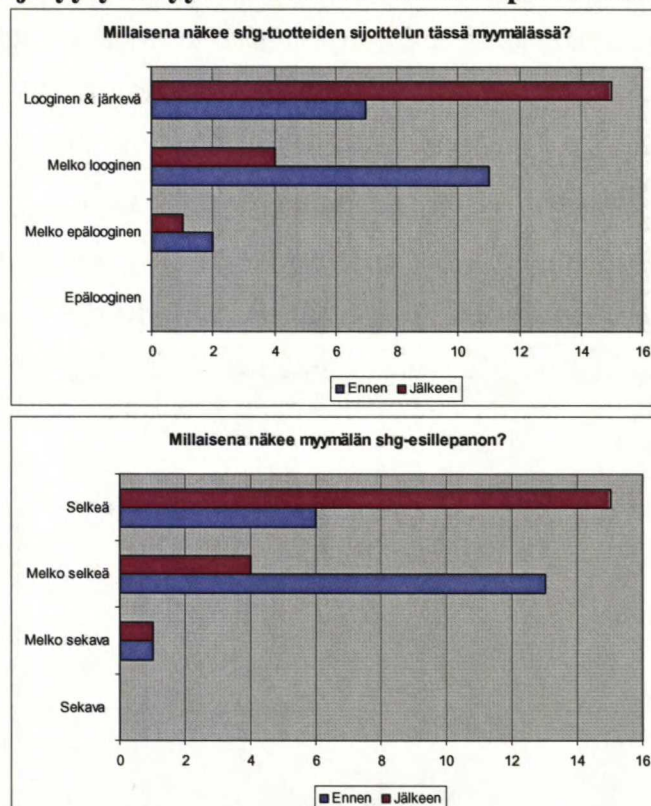


n=20. Haastattelijoiden toteuttajana oli tutkija itse ja haastattelut tehtiin Unileverin toimesta. Saman rungon mukainen haastattelu toteutettiin uudelleen kun uusi hyllykuva oli ehtinyt olla myymälässä kolme viikkoa. Tuloksiksi saatiin liitteessä 3 esitetyt luvut.

Kyselyyn vastaajista ensimmäisellä haastattelukerralla 80% ja toisella 70% olivat kyseisen K-supermarketin kanta-asiakkaita, eli tämä piste on heidän suuhygieniatuotteidensa pääasiallinen ostospaikka. Heillä oli siis selvä näkemys siitä millainen suuhygieniahylly on aikaisemmin ollut ja näkemys siitä miten se on muuttunut. Muutoksen jälkeen 80% vastaajista tunnistikin hyllyn esillepanossa ja sijoittelussa tapahtuneen muutoksen.

Tutkimustulokseksi saatiin kuluttajatytytyvyyden kasvaminen myymälässä suuhygieniahyllyn luona. Kuviossa 14 esitetään havainnollisesti muutama tutkimuksen keskeisin löydös.

**Kuvio 14. Kuluttajatytytyvyyden mittaaminen K-supermarketissa**



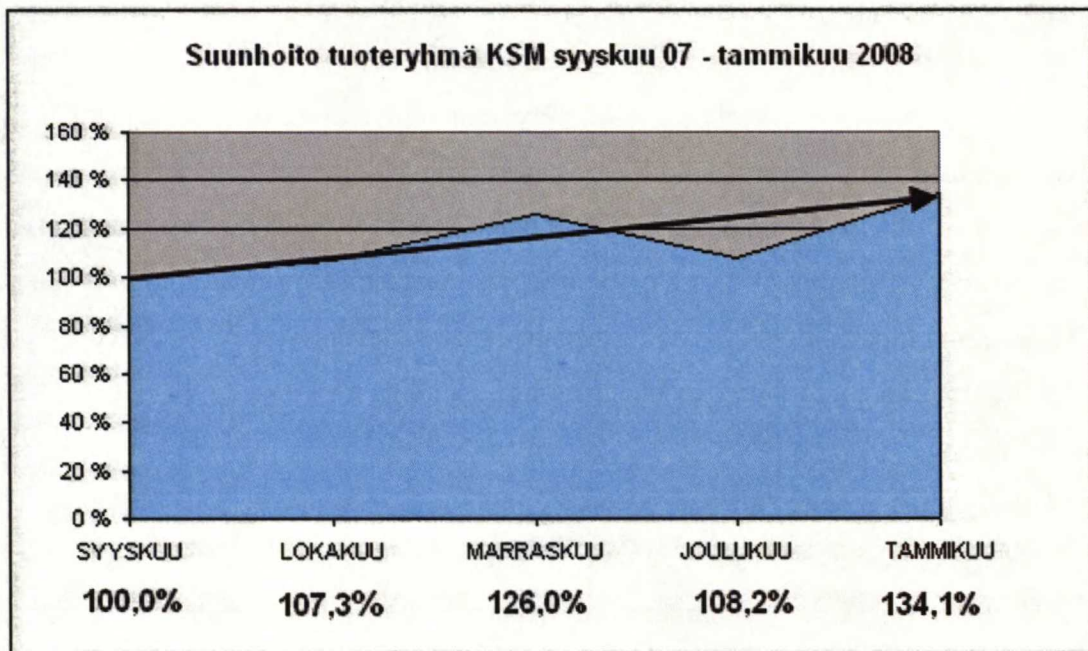
Lähde: Kuluttajahaastattelut pilotti-myyrmälässä

Kuluttajat huomasivat tapahtuneen positiivisen muutoksen sekä tuotteiden sijoittelussa että esillepanossa. Molemmissa kysymyksissä vastauksien painopiste Siirtyi muutoksen jälkeen selkeästi parhaaseen mahdolliseen vaihtoehtoon. Suullista palautetta ja kommentteja haastatelluilta tuli hyllyn selkeydestä, tuotteiden helposta löydettävyydestä ja hyvistä valikoimista. Toinen mielenkiintoinen huomio oli kampanjoiden tunnistettavuus tuotehyllystä. Kuluttajilta kysyttäessä näkevätkö he kampanjoita tuoteryhmässä, suurin frekvenssi oli ”en osaa sanoa” vaihtoehdolla ja toiseksi suurin ”ei kovin paljoa” vaihtoehdolla. Mielenkiintoiseksi tämän tekee se, että tarkasteluhetkellä hyllyssä oli kolme erilaista kampanjaviestiä, mutta kuluttajat eivät selkeästi kiinnittäneet näihin huomiota. Kysyttäessä onko tuoteryhmä mielenkiintoinen, ennen muutosta 40 % ja muutoksen jälkeen 60 % totesi olevan. Kommenttina tähän annettiin molemmissa haastatteluissa, että ”ei se kovin kiinnosta ole, mutta pakollinen kuitenkin”. Tämä kommentti luonnehtiikin hyvin suuhygieniatuoteryhmän mielikuvaa kuluttajan silmissä.

Seuranta tehtiin myös myymälästä saadun ulosmyyntitiedon perusteella (kuvio 15). Pilotilla haettiin koko tuoteryhmän myynnin kasvua ja se saavutettiin. Piloti rakennettiin myymälään marraskuun 2007 puolesta välissä. Tuoteryhmän kehitystä seurattiin syyskuusta eteenpäin ja marraskuussa kasvua oli syyskuuhun verrattuna 26 %. Joulukuussa myynti hieman laantui marraskuun luvuista pysyen kuitenkin vielä positiivisessa kasvussa. Tämä saattaa johtua asiakkaiden joulukuussa keskittymisestä jouluvalmisteluihin, eikä tällöin suuhygieniatuotteiden osto ole päällimmäisenä mielessä. Myynnin seuranta tulee jatkamaan vielä keväällä 2008.



Kuvio 15. K-supermarketin suuhygieniatuoteryhmän myynti



Lähde: K-supermarketin myyntitiedot

#### 4.2 Unileverin ja K-supermarket –ketjun keskinäinen työnjako tavararyhmähallinnan osalta

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tavararyhmähallinnan onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyö. Kuitenkaan täysin selvää ei ole ollut, mitkä osat tavararyhmähallintaprosessista kuuluvat kaupalle ja mitkä taas tavarantoimittajalle. Eri yhteistyötasoilla voi olla erilaisia käytäntöjä siitä, missä kaikessa tavarantoimittaja voi kauppaa auttaa. Prosessin omistaja on loppukädessä kauppa, joten tavarantoimittajan rooli on enemmänkin avustaja ja informaatiota antava. Viime vuosina yhteistyö tavarantoimittajan ja kaupan välillä on kuitenkin lisääntynyt ja muuttunut ammattimaisempaan suuntaan.

Haastateltavien kanssa käytiin läpi kaikki kahdeksan liiketoimintaprosessin vaihetta sekä käsiteltiin mikä tavarantoimittajan tai kaupan työnjako ja rooli kussakin vaiheessa on.

**Määrittämisvaiheessa** tavarantoimittaja ja kauppa saattavat nähdä tavararyhmän eri tavalla. Yhteistyössä ei olla tällä hetkellä niin syvällä, että voitaisiin tehdä yhteinen tavararyhmän määrittäminen. Keskolla on ollut historiallisesti jokin lähtökohta, esimerkiksi tietojärjestelmä, jonka kautta on tullut tietynlainen tavararyhmämäärittäminen. Unilever taas katsoo oman toimialansa näkökulmasta tavararyhmää. Kun tavarantoimittaja ja kauppa aloitettavat yhteistyössä tavararyhmähallintaprosessin, tulisi tavararyhmän määrittäminen yhtenäistää. Kauppa saattaa kysyä konsultaatiota tavarantoimittajalta ja tavarantoimittajan tulisi pystyä visualisoimaan tavararyhmän kehitys kaupalle. Tavarantoimittajan rooli tässä vaiheessa on siis lähinnä neuvoa antava.

Tavararyhmän **roolit** tulevat Keskon puolelta ja saattavat olla erilaisia tietyn kaupparyhmän eri ketjuissa. Esimerkiksi Citymarketeissa samalla tavararyhmällä voi olla eri rooli kuin K-marketeissa. Kauppa arvioi tavararyhmän roolin koko liiketoimintaansa nähden, kun taas tavarantoimittaja on mukana vain yhdessä liiketoiminta-alueessa. Kauppa voi haluta myös omaan liikeideaansa nojautuen muuttaa tavararyhmiensä rooleja. Roolimäärittäminen olisi hyvä tehdä yhteistyössä osapuolien välillä, tai tavarantoimittajan tulisi vähintäänkin olla tietoinen roolista. Esimerkiksi kosintarooli tarkoittaa kaupan puolella tiukkaa hinnoittelua, erittäin laajoja valikoimia, aggressiivista markkinointia ja promootioita. Tavarantoimittajan tulee sovittaa omat aktiviteettinsa näiden roolien mukaisiksi.

**Arviointivaiheessa** ovat yleensä mukana molemmat osapuolet. Kuitenkin tavarantoimittajan mukanaolo riippuu siitä, kuinka vahva rooli tavarantoimittajalla on kyseisessä tuoteryhmässä. Tätä vaihetta varten tavarantoimittaja on yleensä tehnyt kartoituksen tavararyhmän tilasta ja pystyy antamaan kaupalle paljon sellaista informaatiota, johon kaupan alueella ei ole osaamista tai resursseja. Käytännössä etenkin pilottiprojekteissa tämä vaihe jää usein tavarantoimittajan tehtäväksi, johtuen resurssikysymyksistä ja tiedon määrästä ja laadusta. Nykyisin tavararyhmien uudelleenarviointeja tehdään kuitenkin enää todella vähän, sillä tavararyhmähallinta on jo niin vanha toimintatapa. Etenkään vanhoissa ”rutinoituneissa” tuoteryhmissä tätä ei enää tehdä. Arviointia tehdään käytännössä korkeintaan jos markkinoille tulee uusi



tuoteryhmä. Viime vuosina keskusliikkeet ja päivittäistavaramarkkinoiden tuoteryhmät eivät ole Suomessa paljon muuttuneet.

Sekä Unileverillä että Keskolla on olemassa omat **suorituskyvyn mittarinsa**, ja näistä tulee valita kyseisen prosessin kannalta yhteiset ja relevantteimmat mittarit. Suorituskyvyn mittarit riippuvat siitä mikä on tuoteryhmän määrittely ja siitä mitä konkreettista muutosta tuoteryhmältä haetaan. Projekteissa mittareiden tulee olla samat ja helposti laskettavissa kaupan ja tavarantoimittajan välillä, ja tällöin ne määritetäänkin yhteistyössä. Suorituskyvyn mittaristo on usein jo valmiina, sillä tavararyhmähallinta on haastateltavien mukaan jo niin vanhaa ja rutinoitunutta toimintaa.

**Strategiavaihe** on kaupan osa-aluetta ja suomalaisessa päivittäistavarakaupassa tavarantoimittaja pääsee tähän harvoin mukaan. Unilever on tietysti määrittänyt tuoteryhmille strategiansa, mutta kaupan ja kuluttajan näkökulmasta tämä vaihe on Keskon tehtävä. Yleisesti ottaen asiakas/kauppaketju on määritellyt kaikille tuoteryhmillensä omat strategiansa ja nämä saattavat poiketa tavarantoimittajan määrittämistä strategioista. Nämä erot johtuvat nimenomaan siitä, että tavarantoimittaja elää kyseisestä tuoteryhmästä, mutta kaupalle kyseinen tuoteryhmä on vain yksi muiden joukossa.

**Taktiikkavaiheissa** Unilever on kaikkein eniten mukana. Tavarantoimittaja on erityisesti mukana valikoimien suunnittelussa, esilläolossa ja promootioissa ja vähiten taas on vaikutusvaltaa hinnoitteluun. Tavarantoimittaja suosittelee asiakkaalle kuluttajahintatasot, mutta loppukädessä kauppa itse hinnoittelee tuotteensa. Hinnoittelun tekee Keskolla tuotepäällikkö, joka saa tähän mittarit ketjulta. Hinnoittelu liittyy myös promootioihin ja tavararyhmän rooliin. Esimerkiksi jossain tavararyhmässä saatetaan tehdä vain tiukkoja hintapromootioita, kun taas toisessa panostetaan moniulotteisempiin kylkiäiskampanjoihin. Promootioiden osalta tavarantoimittajan roolina on tarjota ketjulle hyvin suunniteltuja promootioita, jotka ovat linjassa tavararyhmän roolin ja strategian kanssa. Runsaasta promootiotarjonnasta Kesko valitsee sopivimman promootion toteutettavaksi.

Valikoimien hallinnassa Unileverin mukanaolo on haastateltavien mukaan muutakin kuin sitä, että yritetään saada omat tuotteet valikoimiin. Valikoimatyöskentely on myös sitä, että tutkitaan tuoteryhmäpuuta ja mietitään sen kautta mitä pitäisi olla valikoimissa. Tutkitaan kattaako valikoima strategisesti ne alueet, joissa pitäisi olla mukana. Tähän liittyy myös tuoteryhmän rooli. Esimerkiksi kosintaroolissa valikoiman tulee olla laajempi kuin muiden roolien kohdalla. Suurin osa tuoteryhmistä, joissa Unilever on mukana, kuuluu uskollisuusrooliin. Esilläolon osalta keskusliikkeet määrittävät itse hyllykuvansa ja tavarantoimittajan rooli on tässä enemmänkin konsultoiva siitä, mitkä ovat kuluttajatrendit ja miten näiden pitäisi näkyä esillepanossa. Optimitalanne on, että tavarantoimittajalla on olemassa näkemys siitä, miten tavararyhmä tulee käyttäytymään tulevaisuudessa. Tällainen tieto on kullanarvoista koska pystytään ennakoimaan tulevaisuuden tilanne ja antamaan esimerkiksi hyllyesittelyssä enemmän tilaa kasvaville alasegmenteille. Tämä taas varmistaa sen, että hyllysaatavuus paranee, kuluttajatytyväisyys kasvaa, keskiostos ja loppukädessä kaupan kannattavuus paranee. Jos tavarantoimittaja haluaa piirtää yksittäiselle pisteelle hyllykuvan, kauppias ottaa tämän yleensä hyvin vastaan, mutta tämä kuva pitäisi kuitenkin hyväksyttää aina myös Keskolla. Kesko piirtää hyllykuvansa keskiarvodatan perusteella, eikä tämä siis ota huomioon alueellisia vaihteluita esimerkiksi makutottumuksissa. Myynnin kannalta olisi optimaalista, että jokainen piste saisi oman myyntinsä mukaisen hyllykuvan, mutta keskusliikkeen resurssien puolesta tämä ei ole mahdollista.

Lähtökohtana **toteuttamiselle** on, että kauppa hoitaa tavararyhmähallinnan toteuttamisen. Hyllykuvat toimitetaan yksittäiselle pisteelle ketjun toimesta. Optimitalanne on, että ketjun kautta kulkee informaatio kaupalle, kauppa toteuttaa ja mahdollisuuksien mukaan tavarantoimittajan edustaja on paikalla auttamassa hyllyn rakentamisessa. Toimittaessa ketjumallisessa maailmassa on oletusarvona, että ketju ohjeistaa ja lähettää hyllykuvat, ja myymälä toteuttaa nämä 100 prosenttisesti. Lähes kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, myymälän toteuttamisessa olisi vielä toivomisen varaa. Ongelmana voi myös olla se, että kyseisen myymälän tila poikkeaa annetusta hyllykuvasta ja kuva on toteutettava erilailla tämän johdosta.



**Seurantavaiheessa** kauppa tekee omaa seurantaansa ja tavarantoimittaja omaansa. Tavarantoimittajan seuranta on suurimmaksi osaksi sitä, että katsotaan miten taktiikkavaiheet ovat toimineet. Tämän pohjalta tavarantoimittaja voi tehdä omia ehdotuksia taktiikan muutoksiin. Sekä Keskon että Unileverin haastateltavien mukaan, tämä on useimmiten ollut se vaihe, joka on jäänyt liian vähäiselle huomiolle. Haasteena on, että vertailu vanhaan malliin on vaikeaa, sillä pelkästään hyllykuvan ja valikoiman vaikutusta tuoteryhmän kehitykseen on vaikea mitata. Mittaamista hankaloittavat myös muut aktiviteetit tuoteryhmän sisällä sekä uutuustuotteet.

#### **4.3.1 K-supermarket -ketjun rooli**

Kun päivittäistavarakauppa on ketjuuntunut, kaupan roolin pitäisi tulla ketjuohjauksen kautta. Haastatteluissa kävi ilmi, että teorian mukaisesti Keskon rooli on suhteuttaa tavarantoimittajalta tullut tieto koko tavararyhmän käyttäytymiseen sekä pitää hallussaan lopullinen päätäntävalta ja vastuu. Kauppa osaa myös kertoa tavarantoimittajalle, jos jotain tiettyä toimenpidettä on jo kokeiltu esimerkiksi jonkin toisen tavarantoimittajan kanssa, eikä se ole toiminut.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että erittäin tärkeää on ketjun ja myymäläsuunnittelun sitoutuminen projekteihin ja ”mallin pitäisi olla kolmikantainen, jossa tavarantoimittajan, ketjun ja kaupan tavararyhmähallinnan tulisi tehdä yhteistyötä”. Ketjun tulee olla mukana, sillä heillä on tieto siitä, mitä kaupassa on tapahtumassa yleisesti (esimerkiksi onko jokin uusi tuoteryhmä tulossa valikoimiin) sekä ketju osaa sanoa myös miten tuoteryhmä sopii myymälään ja kohtausjärjestykseen. Eräs haastateltava totesi, että ”loppukädessä kaupan rooli on vastata siitä, että esillepanot pysyvät sovitussa mallissa, kampanjat ja promootiot toteutetaan 100 prosenttisesti sekä varmistaa ennen kaikkea että tuote on hyllyssä saatavilla oikeassa määrässä”. Kauppiaat on velvoitettu toteuttamaan myymälässä kaiken mikä tulee keskusliikkeeltä. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa valitettavasti ole. Ketjulla ei käytännössä ole mitään keinoa varmistaa, että muutokset viedään loppuun asti kaupassa.

Unileverin toiveena kaupalle on, että tavararyhmähallintaa suunniteltaessa osapuolilla tulisi olla tieto ketjukonseptista ja siitä mihin suuntaan se on menossa, ja miten tavararyhmän rooli istuu ketjukonseptissa. Tavararyhmän roolit ja tilat eivät ole aivan selvät tällä hetkellä. Epäselvää voi olla esimerkiksi mihin suuntaan tilaa ollaan tuoteryhmässä kasvattamassa vai ollaanko sitä jopa pienentämässä. Tavarantoimittajan tulisi tietää mitä myymäläsuunnittelu on aikomassa tulevaisuudessa, jotta he voisivat kehittää tuotteitaan ja tuoteryhmäänsä kaupan suunnitelmien mukaisesti.

#### 4.3.2 Unileverin rooli

Kauppa haluaa tavarantoimittajalta analyysin koko tuoteryhmän toiminnasta, jota voidaan käyttää uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja tuoteryhmän tuottavuuden parantamiseksi (Dusek 1996). Haastatteluissa kävi ilmi, että tavarantoimittajan roolina tulisi olla teorian mukaisesti tiedonantaminen keskusliikkeille. Esimerkiksi Keskolla on tietoa vain omasta toiminnastaan, mutta tavarantoimittajalta kauppa kaipaa näkemystä kokonaisuudesta. Tärkeää on myös, että tavarantoimittaja on tukena idean myymisessä kauppiaalle asti sekä lopullisessa toteutuksessa edustajiensa avulla, ettei tämä rasita liikaa kauppiaan resursseja. Yksittäisessä kauppapisteessä otetaan mielellään vastaan kaikki mahdollinen apu tavarantoimittajalta mitä vaan saadaan. Kuitenkin kauppapisteiden haastateltava totesi, että *"silloin kun tavarantoimittajan edustajan "tyrkytys" on hallittua, siitä on hyötyä, mutta jos se on sillä mielellä, että tulee myymään vain puolilavaa, jotta saisi tavoitteen täytteen, niin ei kiinnosta. Edustajan kanssa on hauska istua ajan kanssa alas ja kuulla markkinatietoa."*

Tavarantoimittajan roolin tulisi olla läheinen, avoin ja auttavainen. Tavarantoimittajalla on valtava määrä tietoa tavararyhmästä ja heidän roolinsa on käsitellä tämä informaatio ja poimia sieltä oleellimmat seikat. Käytännössä kauppa saa jatkuvasti tietoa tavarantoimittajalta ja aina kun tavarantoimittaja on tehnyt jonkin tutkimuksen, sen tulokset kyllä esitellään kaupalle. Periaatteessa Unilever on valmis luovuttamaan kaupalle kaiken sen tiedon, jota on saatavilla kotimaisista tai kansainvälisistä markkinoista. Yhteistyön ja suhteen syvyys on merkittävä asia, joka vaikuttaa



tiedonjaon laajuuteen. Tavarantoimittaja haluaa kuitenkin tiedoillensa vastikkeen, esimerkiksi yhteistyön tai sen syventämisen muodossa.

#### 4.4 Onnistumisen edellytykset

##### Suhde

Kumppanuuden ja yhteistyön tavarantoimittajan ja kaupan välillä on sanottu olevan perusta tehokkaalle tavararyhmähallinnalle (Dewsnap & Hart, 2004; Johnson & Pinnington 1998). Kaikkien haastateltavien mukaan hyvä suhde on ehdoton onnistumisen edellytys tavararyhmähallinnassa. Hyvään suhteeseen tarvitaan luottamusta, avoimuutta, rehellisyyttä, sitoutumista, oikeanlaista asennetta molemmin puolin sekä yhteinen tahtotila. Haastatteluisia esiin nousseet hyvän suhteen edellytykset ovat pitkälti samoja, mitä teoreettisessa viitekehyksessäkin on tullut esille. Erään haastateltavan mukaan *"hyvä suhde vaatii vaalimista kuin avioliitto"*. Kaupan pitää osata luottaa tavarantoimittajaan. Toisen haastateltavan mukaan *"hyvässä suhteessa kaikki lähtee luottamuksesta ja tahtotilasta. Siitä, että on luottamus toisen osaamisen ja tekemiseen sekä tahtotila, että yhdessä halutaan tehdä muutos."* Keskon haastateltavan mukaan luottamusta helpottaa, *"että usein tavarantoimittajalla on töissä henkilö, joka vastaa pelkästään tietystä tavararyhmästä ja on tehnyt sitä pitkään, tällöin on helppo luottaa."*

Keskon haastateltavien mukaan tavarantoimittaja yleensä sitoutuu hyvin projekteihin, mutta kuitenkin jossain vaiheessa tavarantoimittaja saattaa alkaa hyytymään. Yleensä molemmat osapuolet ovat projektin alussa todella innostuneita. Kauppa taas rupeaa hyytymään siinä vaiheessa, kun heidän täytyy käydä samat keskustelut jokaisen kauppiaan kanssa läpi ja jossain vaiheessa sitten uuvutaan. Nykyisin tavararyhmähallinnan projektit ovat muuttuneet kevyemmiksi, joten niihin sitoudutaan paremmin ja tässä mielessä on menty positiivisesti eteenpäin. Unileverin kokemuksesta kauppa on sitoutunut täysin niihin pilottiprojekteihin, joita on lähdetty tekemään, vaikkakin kaupalla on resurssihaasteita. Tavararyhmähallinnan projektit ovat yleensä perustoiminnan lisäksi tapahtuvia, joten ne vaativat ylimääräisiä resursseja.

Kysyttäessä voitaisiinko tavararyhmähallintaa kehittää tekemällä tiiviimpää yhteistyötä, Keskolta ja Unileveriltä tuli hieman poikkeavia vastauksia. Unileverin haastateltavien mukaan tavararyhmähallintaa voitaisiin kehittää paljonkin. Jos tavararyhmähallinnassa tehtäisiin enemmän yhteistyötä, pitkällä aikavälillä se vähentäisi molempien osapuolien kustannuksia. Erityisesti taktiikkavaiheissa Unilever voisi tarjota merkittävää apua. Oltaisiin tehokkaampia, tuotaisiin oikeita tuotteita markkinoille, myynnit paranisivat ja tehtäisiin kuluttajia paremmin puhuttelevia promootioita. Näiden lisäksi mahdollisina kehittämiskohteina mainittiin myös logistiset osa-alueet kuten VMI (vendor management inventory system), myyntierien koko ja uudet tilausjärjestelmät.

Keskon haastateltavien mukaan taas yhteistyötä ei välttämättä tarvitse tiivistää ja ongelmana on toimijoiden suuri määrä. Tavarantoimittajia on niin paljon, että kaikkien kanssa ei voi tehdä tiiviimpää yhteistyötä. Teorian mukaisesti Keskolla ollaan sitä mieltä, että markkinajohtajan tai markkinakakkosen kanssa voidaan tehdä paljonkin asioita, mutta toiminnassa täytyisi pystyä ottamaan huomioon myös pienet toimijat. Toisena haasteena taas tiiviimmässä yhteistyössä todetaan aika- ja resurssipula.

### **Kuluttajainformaatio**

Tavararyhmähallinta vaatii onnistuakseen kuluttajan syvällistä ymmärtämistä (Johnson & Pinnington 1998; Desrochers & Nelson 2006; Dewsnap & Hart 2004). Haastattelujen perusteella voidaan todeta kuluttajainformaation olevan teorian mukaisesti erittäin tärkeää ja sekä Kesko että Unilever keräävät sitä. Myymälä koetaan erittäin tärkeäksi markkinointivälineeksi ja mitä enemmän tiedetään kuinka kuluttaja myymälässä käyttäytyy, sitä paremmin pystytään häntä palvelemaan. Erityisen tärkeää on tieto kulutustrendien muutoksista ja tieto siitä miksi näin tapahtuu. Tähän liittyy myös markkinan ja kuluttajan käyttäytymisen ennustaminen, joka on tärkeää koska yritykset haluavat tietää miten tuoteryhmä saataisiin kasvamaan. Lisäksi tärkeänä kuluttajainformaation muotona mainittiin ristikkäisostomahdollisuudet ja näihin vaikuttaminen.



Kuluttajainformaation konkreettisena hyötynä tavarantoimittaja näkee sen, että osataan puhutella juuri oikeita kuluttajia ja vaikuttaa heihin. On paljon tuoteryhmiä, joissa tarve ostoon herää vasta myymälässä. Näin ollen on tärkeää, että pystytään tunnistamaan tietyn tyyppiset kuluttajat ja voidaan tarjota enemmän heitä puhuttelevia ratkaisuja. Hyödyksi mainitaan myös kustannuspuoli, jonka voidaan ajatella toteutuvan kääntäen, eli niin ettei tehdä vääriä asioita. Pystytään siis välttämään osapuolien investointien kuten materiaalin, työn, ajan ja tilan hukka.

Käytännössä kuluttajainformaation lähteitä Keskolle ja Unileverille tällä hetkellä ovat räätälöidyt tutkimukset, kuluttajaneeli, scantrack -tietokanta ja POS -tietokannat, jotka perustuvat kanta-asiakaskorttien ostotapahtumatietoihin. Kuten teoriassakin todettiin, kanta-asiakaskorttien tuottamaa informaatiota pitäisi pystyä haastateltavien mukaan hyödyntämään kuitenkin nykyistä paremmin (Passingham 1998). Myös ns. shopper-tutkimukset eli kuluttajan käyttäytymisen tutkiminen koetaan erittäin tärkeäksi. Shopper-tutkimuksien hyötynä nähdään ennen kaikkea se, että niiden avulla saadaan kuluttajalta henkilökohtaisesti vahvistuksia tuoteryhmän esillepanon optimaalisuudesta, sekä siitä onko alun perin ollut oikeat oletukset. Kuitenkin, jotta shopper-tutkimuksia voitaisiin hyödyntää, täytyy olla varmoja siitä, että tutkimus on luotettava ja otoksen tulee olla riittävän suuri. Joskus tutkimuksen lopputulos saattaa valitettavasti olla se, että ei pystytä konkreettisesti tekemään mitään tulkintaa, joka johtaisi muutostarpeeseen kyseisen tuoteryhmän valikoimassa tai esillepanossa.

Shopper-tutkimusten systemaattinen hyödyntäminen on vielä alkuvaiheessa eikä vähittäiskaupan puolella kauppa ole vielä tarttunut näihin. Desrochers ja Nelson (2006) esittävät teoriassa mallin miten shopper-tietoja voidaan hyödyntää tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin eri vaiheissa, mutta tällainen hyödyntäminen ei vielä toteudu case-yrityksissä. Tavarantoimittajan näkemyksen mukaan, shopper-tutkimukset tulevat olemaan kuitenkin tulevaisuuden trendi joille tavararyhmähallinta on runkona. Tällä hetkellä ei ole nopeaa keinoa hyödyntää näitä ja syynä tähän ovat resurssit sekä tekniikan kehittymättömyys. Syyksi hyödyntämättömyydelle Keskon puolella todettiin, *"legendaarinen aikakysymys, informaatiota on todella paljon, eikä ole riittävästi aikaa sen hyödyntämiselle"*.

Muutoksen läpivienti on pitkälinen projekti ja tämä on yhtenä esteenä tutkimusten hyödyntämiselle. Hyödyntämisen esteenä saattaa olla myös se, että useat eri tavarantoimittajat tekevät tutkimuksen samasta aiheesta, saaden eri johtopäätökset. Tutkimustulokset saattavat olla hieman ristiriitaisia keskenään riippuen siitä, mitä niissä on painotettu ja koska ne on tehty. Tällaisesta tilanteesta mainittiin esimerkkitapaus, jossa Keskolle esiteltiin kolme eri tutkimusta samasta aiheesta ja jokaisella tavarantoimittajalla oli hieman erilaiset tutkimustulokset. Näin ollen mitään näistä tutkimuksista ei voitu lopulta hyödyntää. Toisaalta taas Kesko kiitti paljon erästä yritystä, joka tekee aina kahden vuoden välein saman tutkimuksen ja on erittäin mielenkiintoista kuulla, miten asiat ovat muuttuneet, kun on historiallista vertailupohjaa. Jatkuvuus tutkimuksissa koetaan siis erittäin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi.

### **Tietotekniikka**

Tavararyhmäsuunnitteluprosessi alkaa manuaalisena, mutta se ei voi saavuttaa kaikkia mahdollisuuksiaan ilman tarkoituksenmukaista teknologiaa ja ohjelmistoja (ECR Finland 2001, 96). Haastatteluissa korostettiin teorian mukaisesti hyvin voimakkaasti tietotekniikkaa tavararyhmähallinnan mahdollistavana tekijänä. Tietotekniikka on eräänlainen perusedellytys tavararyhmähallinnalle ja sitä tavararyhmähallintaa ei voisi toteuttaa. Näiden avulla tavararyhmähallinta on arkipäiväistynyt. Tietotekniikan rooli on erittäin merkittävä tavararyhmähallinnassa esimerkiksi mittareiden ja analysoinnin kautta. On erittäin tärkeää, että osataan yhdistää informaatiota ja tehdä siitä analyysijä. Esimerkiksi Keskolla on päivässä n. 30 000 kassatapahtumaa ja tämän informaatiomäärän käsittelemiseksi tarvitaan edistyneitä tietotekniikkaa.

Haastateltavat uskovat, että tavararyhmähallinnan tietotekniikassa eletään murrosvaihetta ja seuraava vuosikymmen muuttaa tämän mallin. Tällä hetkellä case-yrityksissä järjestelmien hyödyntäminen on vielä vajavaista. Erään haastateltavan mukaan *"tiedon määrä on valtava tänä päivänä ja kysymyksenä onkin se, osaako ottaa oikeanlaisia tietoja ulos pohjadatasta. Täytyy käyttää aikaa siihen että löydetään jotain merkittäviä tuloksia, eikä vain siihen että saadaan hienon näköisiä esityksiä visuaalisesti."* Erityisesti POS-tietokantojen hyödyntäminen on erittäin vaikeaa tänä



päivänä suuren rivimääränsä vuoksi. Teorian mukaisesti haastateltavat näkevät kuluttajainformaation, eli kuluttajan käyttäytymisen tunnistamisen myymälässä korvaavana tietolähteenä POS-tietokannoille (Desrochers & Nelson 2006). Haastatteluissa nousi esille myös, että tietotekniikassa tullaan tulevaisuudessa voimakkaammin keskittymään kuluttajan eli shopperin ymmärtämiseen ja tämän mahdollistaviin järjestelmiin. Ajattelutapaa tulee muuttaa ja perusmarkkinatietoa katsotaan pidemmällä aikavälillä. Vaikkakin järjestelmät ovat tällä hetkellä raskaita käyttää, haastateltavat uskovat niiden muuttuvan tulevaisuudessa käyttäjäystävällisemmiksi.

### **Suorituskyvyn mittaus**

Suorituskyvyn mittaus on ehkä tavararyhmähallinnan kaikkein tärkein mahdollistava tekijä (ECR Finland 2001, 80). Haastatteluissa korostettiin voimakkaasti suorituskyvyn mittauksen olevan tärkeä osa koko tavararyhmähallinnan prosessia. Tavararyhmähallintaa mitatessa tulee ottaa huomioon, minkälaisessa suhteessa tuoteryhmän kasvu on koko kaupparyhmän kasvuun. Oleellista on ymmärtää kokonaisuus ja tietyn tuoteryhmän osuus siitä.

*Erään haastateltavan mukaan ”suorituskyvyn mittauksessa on kaksi eri puolta, onko kyseessä jokapäiväinen tavararyhmähallinta vai onko kyseessä projekti. Projektissa mittarit ovat tärkeämmät ja yksityiskohtaisemmat kuin jokapäiväisessä työssä. Jokapäiväisessä tavararyhmähallintatyössä katsotaan lähinnä tuoteryhmän ja segmentin kehitystä, markkinaosuutta ja mihin suuntaan markkina on muuttumassa, mikä brändi on hallitseva tai mitkä tuotteet ovat muuttaneet sijoitustaan.”*

Jokapäiväisessä tavararyhmähallintatyössä katsotaan lähinnä tuoteryhmän ja segmentin kehitystä, markkinaosuutta ja sitä mihin suuntaan markkina on muuttumassa, mikä brändi on hallitseva tai mitkä tuotteet ovat muuttaneet sijoitustaan. Yleensä projektin mittaristo määritellään siinä vaiheessa, kun se käynnistyy. Keskeisiä mittareita ovat liikevaihto, markkinaosuus, kiertonopeus ja hyllysaatavuus. Näiden lisäksi voidaan tehdä myös esimerkiksi kuluttajatutkimuksia, mutta käytännössä kuluttajatytyväisyyttä mitataan harvoin.

Liikkeenjohto pystyy harvoin sanomaan, mikä osa tavararyhmähallinnasta on tuottanut yritykselle lisämyyntiä (Kahler & Lingenfelder 2006). Haastatteluissa kävikin ilmi, että suorituskyvyn mittaaminen on haastavaa toimintaa. Kaupan ja tavarantoimittajan välillä ei ole yhteisiä mittareita ja tämä hankaloittaa asiaa. Haastateltavien mukaan kuluttajatytytyvyyden mittaaminen on haastavaa, sillä siihen vaikuttaa niin moni muukin asia, kuten kaupan siisteys, palvelu ja saatavuus. Toisaalta, jos kaupan myynti tai tavararyhmän myynti kasvaa, sekin kertoo osaltaan, että kuluttajat ovat tyytyväisiä.

### **Yhteiset tavoitteet**

Teorian mukaisesti tavararyhmähallinnan tulisi alkaa kuluttajasta ja päättyä kuluttajaan (Mathews 1995). Haastatteluissa korostettiin tätä samaa seikkaa ja todettiin tavararyhmähallinnan tavoitteeksi täyttää kuluttajan kysyntä ja tarpeet. Eräs haastateltava totesikin, että *"jos tavararyhmähallinta tehdään oikeilla perusteilla eli kuluttajalähtöisesti, silloin ei pitäisi tulla ristiriitatilanteita tavararyhmähallinnassa."* Tavararyhmähallinnan onnistumisen kannalta on kaupalla ja tavarantoimittajalla oltava yhteisiä tavoitteita, mutta käytännössä nämä ovat usein eriävät. Vielä ei olla käytännön työssä niin valmiita, että tavarantoimittajalla ja kaupalla olisi yhteiset tavoitteet joita voitaisiin verrata suoraan toisiinsa. Toisaalta kun kaikkien kolmen osapuolen eli kuluttajan, tavarantoimittajan ja kaupan tavoitteet täyttyvät, voidaan ajatella kaikkien voittavan.

Mathewsin (1995) mukaan yksi kohtalokas epäkohta tavararyhmähallinnassa saattaa olla se, että keskitytään siihen mitä kauppa tai tavarantoimittaja haluaa myydä, eikä siihen mitä kuluttaja haluaa ostaa. Jos tavararyhmähallinta tehdään oikeilla perusteilla eli kuluttajalähtöisesti, silloin ei pitäisi tulla ristiriitatilanteita tavararyhmähallinnassa. Todellisuudessa tavarantoimittajan ja kaupan välillä on monia ristiriitatilanteita tavararyhmähallinnassa. Esimerkki ristiriitatilanteesta kaupan ja tavarantoimittajan välillä on erilainen näkemys siitä kasvaako tavararyhmä vai ei. Kauppa saattaa yrittää kasvattaa tavararyhmän volyymia, mutta ei arvoa. Tavarantoimittaja saattaa olla sitä mieltä, että tavararyhmän volyymi ei enää kasva, vaan kasvu tulee kuluttajien siirtymisestä kalliimpiin tuotteisiin. Toinen ristiriitatilanne voi olla näkemys hinnasta ja



hintatarjouksien merkitsevyydestä kuluttajalle. Esimerkiksi 90-luvun aikana konetiskiaineissa kuluttajahinnat laskivat rajusti ja kannattavuudet heikkenivät sekä kaupalla että tavarantoimittajalla. Jos tiskikonekanta ei olisi kasvussa, tuoteryhmän olisi vaikea kasvaa, ellei markkinoille tule uusia tuotteita. Uusien innovatiivisten tuotteiden tuominen taas maksaa tavarantoimittajalle ja niistä pitää saada korkeampi hinta.

Tavoitteissa voi olla myös eturistiriitoja. Tavarantoimittaja saattaa puskea paljon tavaroita valikoimiin välittämättä markkinatilanteesta. Toisaalta taas tavoitteissa saattaa olla näkemyseroja. Kaupalla saattaa olla oma tuotemerkki (private label), joka on kilpailija tavarantoimittajalle. On mahdollista, että kauppa puskee omia merkkejensä enemmän valikoimiin, kuin on kysyntää. Tällainen toiminta saattaa poistaa kolmannen pienemmän tavarantoimittajan kokonaan valikoimista.

#### 4.5 Toteuttamisen ongelmat

Tavararyhmähallinnan toteuttamiseen liittyy monenlaisia ja taseisia ongelmia. Teoriassa Lindblom ja Kautto (2005, 95-101) listaavat seuraavat toteuttamisen ongelmiksi; puutteellinen osaaminen, entisistä toimintatavoista kiinnipitäminen, tukkukaupan toimintamallin mukainen tilaus-toimitusprosessi, kaupan ja tavarantoimittajan näkemyserot, tavarantoimittajien liian suuret valtuudet järjestellä hyllyjä sekä tavarantoimittajien edustajilla on liian laajat valtuudet tehdä kaupan puolesta tilauksia. Kurtulus ja Toktay (2004) lisäävät vielä isoksi huolenaiheeksi tavararyhmäjohtajan suuren toimivallan tuoteryhmähallinnassa. Haastattelut antavat tukea lähes kaikille näille teoriassa esiintyneille ongelmille.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Keskolla erittäin suurena huolenaiheena tavararyhmähallinnassa on sen toteuttamisen läpivienti. Eräs haastateltava totesi: *”Kyllä täällä työpöydillä voidaan tehdä vaikka kuinka hienoja ja maailmaa syleileviä malleja, mutta jos ne eivät mene toteutukseen ja läpivientiin ei niillä ole ollut mitään merkitystä. Siinä mitkä ovat käytännön toteutuksen mahdollisuudet, tulee olla inhorealisti, sillä tavalla että mikä resurssi kaupalla on asioita kuitenkin toteuttaa.”*

Se toteuttaako kauppa uudet hyllykuvat on hyvin kauppakohtaista. Osasyynä kauppapisteen toteuttamattomuudelle on hyllyongelmat. Keskolla ei ole tarkkaa tietoa millaiset hyllyt ovat myymälöissä, sillä nämä ovat kauppiaan omaisuutta ja ostamat. Saman ketjun eri myymälöissä saattaa olla siis täysin erilaiset ja mittaiset hyllyt ja tämä vaikeuttaa hyllykuvien implementointia kaupan tasolle. Kun ketjuohjaus päättää jostakin muutoksesta myymälöissä, tämä muutos menee kauppiaan pussista, joka on itsenäinen yrittäjä, eikä ketjulta. Tämän johdosta muutoksista tulee ainakin erikseen neuvotella ja ikään kuin myydä muutostiedot kauppiaalle.

Toinen suuri ongelma Keskolla haastattelujen perusteella on hyllykuvien laatiminen kokoluokittain keskiarvomyyntien perusteella. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että jokaiselle kaupalle pitäisi tehdä omat kuvansa, jos vain olisi resursseja. Ketjun lisäksi myös myymälätasolla todetaan tämä asia suureksi ongelmaksi. Esimerkiksi, jos ketjun laatiman hyllykuvan valikoima poikkeaa paljon pisteen valikoimasta, kuvien vaatima muutostyö on todella suuri. Loppujen lopuksi kuvista ei useinkaan käytännössä ole apua. Jos tavarantoimittaja taas laatii yksittäiselle pisteelle oman hyllykuvan, ongelmana voi olla omien tuotteiden suosiminen. Tavarantoimittajat pyrkivät kuvillaan ylikorostamaan omia tuotteitaan antamalla näille tilaa enemmän kuin ne myynnillisesti tarvitsevat, joka taas johtaa kilpailevien tuotteiden myyntitilan pienenemiseen. Pisteen toiminnan kannalta erityisen tärkeää on, että jokaiselle tuotteelle on annettu varmasti se tila, jonka tuotteen myynti vaatii ja myyntierän on mahdollista tila. Muuten seurauksena voi olla hyllypuutteet, joita ei tietenkään saisi olla.

Unileverillä tavararyhmähallinnan ongelmaksi katsotaan yhteistyön puute ja kaupan ja tavarantoimittajan erilaiset tavoitteet. Tavararyhmähallinnan projekti ei ole koskaan niin intensiivistä, että katsottaisiin tarpeeksi paljon yhdessä asioita kaupan kanssa. Kaksi erillistä taloa tuovat ongelmia tavararyhmähallinnan yhteistyölle, vaikka haluttaisiinkin olla avoimia. Tavarantoimittajalla on iso halu tehdä muutosta, mutta se keskittyy lähinnä vain omaan segmenttiinsä. Kaupan roolina on pitää huolta koko myymälän valikoimasta. Tavarantoimittajalle yksittäinen tuoteryhmä on erittäin tärkeä, kun taas kaupalle se ei välttämättä ole tärkeä suhteessa kaupan muihin tavararyhmiin.



Keskon puolella ei nähdä yhteistyön puutetta niin suureksi ongelmaksi ja heidän mukaansa yhteistyön kasvattaminen ei välttämättä toisi lisäetuja. Tämän eroavaisuuden selittääkin kaupan ja tavarantoimittajan roolit tavararyhmähallintatyössä. Tavarantoimittajan roolina on myydä tuotteita kaupalle ja kauppa voi itse päättää minkä verran he ovat valmiita kuuntelemaan tavarantoimittajaa eli myyjää. Unileverin haastateltavat toteavatkin, että viimekädessä kauppa sulkee ovensa juuri ennen lopullista päätöksentekoa, mikä on harmillista tavarantoimittajan kannalta.

Erään tavarantoimittajan haastateltavan mukaan, *"tavarantoimittaja kokee tavararyhmähallinnan suurimmaksi ongelmaksi sen, että tavararyhmähallintaa ei katsota kokonaisuutena, vaan keskitytään yhden osa-alueen optimointiin, esimerkiksi ostohintojen maksimaaliseen alennukseen tai promootioiden ulosmyyntihintojen laskuun. Tämä romuttaa tavararyhmähallintaa, jonka periaatteensa mukaan tulisi olla kuluttajälähtöistä."* Eräs tavarantoimittajan haastateltava totesi myös, että *"suurin ongelma tuntuu olevan, että tavararyhmähallinnasta on yritetty tehdä ns. rakettitiedettä, vaikka oikeasti puhutaan yksinkertaisista asioista. Liikkeelle lähdetään tuoteryhmästä, kuluttajasta ja tuotteista. Pyritään vastaamaan kuluttajakysyntään ja hakemaan mahdollisuuksia muuttaa tätä kysyntää tuomalla uusia tuotteita markkinoille. On olemassa tuoteryhmiä jotka eivät kehity, ellei tuoda uusia tuotteita markkinoille."*

Tavararyhmäjohtaja (category captain) -asetelman todettiin aiheuttavan ongelmia tavararyhmähallinnalle, mutta sen lisäksi sillä nähtiin olevan myös positiivisia puolia. Sekä Keskon että Unileverin puolella näihin asetelmiin suhtauduttiin myös positiivisesti, vaikkakin molemmat totesivat näissä olevan ongelmia. Eräs Keskon haastateltava totesi, että *"paras tilanne on kun markkinoilla on kaksi vahvaa toimijaa, jotka molemmat voivat kehittää markkinaa. Tällöin nämä kaksi toimijaa käyttävät ylimääräisen aikansa toistensa päihittämiseksi ja jättävät pienemmät toimijat rauhaan. Ylivertaisuus passivoi, ei ole intressejä kehittää kokonaismarkkinaa."*

Keskolla nähdään, että kaikki heidän yhteistyökumppanit kyllä kunnioittavat ketjuvalikoimaa kaikkien toimijoiden osalta, eikä niin sanottua hiekkalaatikkoleikkiä

tapahdu. Tavararyhmäjohtajaksi ei tulla välttämättä automaattisesti markkinajohtajuuden kautta vaan toimijan tulee osata ja hallita asioita ja tulevaisuutta. Keskon nimeämä tavararyhmäjohtaja saattaa olla myös siis markkinakakkonen.

Haastateltavat näkivät tavararyhmäjohtaja -asetelmassa myös ongelmia. Eräs Keskon haastateltava toteaa, että *"jos yhdellä tavarantoimittajalla on suuri markkinaosuus se pystyy estämään pienempien tavarantoimittajien toiminnan. Esimerkiksi jos uusi tavarantoimittaja haluaa tuoda markkinoille kilpailevan tuotteen, markkinajohtajalla on olemassa paljon keinoja tämän torppaamiseksi."* Pienemmät tavarantoimittajat saattavat poistua valikoimista helppouden ja nopeuden vuoksi. Tavararyhmäjohtaja -asetelma voi lamaannuttaa myös tuoteryhmän kehityksen. Tuoteryhmää on hankala lähteä kehittämään, jos on yksi dominoiva toimija. Markkinajohtaja pystyy määrittämään koko tuoteryhmän hinnan päivittäistavaramarkkinoilla tuotteiden ollessa substituuotteja, kertomalla paljonko heidän tuotteensa maksaa.

Yksittäisen kauppapisteen haastateltava näki ongelman tavararyhmäjohtaja-asetelmassa ja totesi, että tämä *"ei ole välttämättä aina tuoteryhmän kehitykselle hyväksi, esimerkkinä Pauligin Juhla Mokka vs. muut kahvit. Suomen kansa on niin vahvasti sitä mieltä, että pula-ajan Juhla Mokka on parasta kahvia, niin tuoteryhmää on hyvin hankala lähteä kehittämään, kun yksi on niin dominoiva. Kahvilla ei Suomessa tienaa kukaan muu kuin Paulig. Paulig määrää koko kahvimarkkinan hinnan, kun se kertoo kuinka paljon Juhla Mokka maksaa. Kun yhdellä pelaajalla on valta, se passivoi markkinaa."*

Lähes kaikki haastateltavat toteavat resurssipulan olevan yksi suurimmista tavararyhmähallinnan ongelmista. Vallitsevan tilanteen ylläpitäminen on helppoa ja ongelmat tulevat siinä vaiheessa, kun jotain pitää muuttaa. Ongelmat ovat sitä isompia, mitä suurempia asioita pitää muuttaa. Itse prosessin osalta sekä kaupalla että tavarantoimittajalla on molemmilla tavoitteena viedä sitä eteenpäin, mutta silti valitettavasti projektit ovat aina lisätyötä molemmille osapuolille, etenkin kaupalle. Yksittäisessä myymälässä todetaankin resurssipuute tavararyhmähallinnan suurimmaksi ongelmaksi. *"Kaupan eniten aikaa vievä tehtävä on saada tavaraa esille. Oli*



*hyllyremontti miten pieni tahansa, se vie kahdelta ihmiseltä melkein koko päivän. Jos tiedetään, että tavarantoimittajalta on tulossa apuja, lähdetään helpommin toteuttamaan muutosta.*” Toisaalta taas erään Keskon haastateltavan mukaan resurssit tuntuvat aina olevan liian pienet, oli niitä minkä verran hyvänsä. Vaikka tavarantoimittajan edustajilta tulisi lisää resursseja kaupalle, kaupan pitää kuitenkin myös itse olla mukana toteutuksessa, sillä muuten kauppa ei enää tiedä mitä sen seinien sisäpuolella tapahtuu.

Resurssipulan lisäksi mitattavuus nousi haastateltavien keskuudessa suureksi ongelmaksi. Myyntiarvo ja -kappaleet on helppo mitata, mutta laadullinen mittaaminen on erittäin hankalaa. Vaikeita tilanteita tulee myös, jos kaksi tavarantoimittajaa on tehnyt laadullisen tutkimuksen samasta aiheesta, ja näitä pitäisi verrata toisiinsa. Laadullisille asioille ei ole löydetty mitään absoluuttista mittaristoa, joten sen mittaaminen on erittäin haastavaa. Mitattavuuden ongelmana on myös se, että kaupan ja tavarantoimittajan välillä ei ole yhteisiä selkeitä mittareita. Erityisesti pilottiprojekteissa tulosten seuraaminen on jäänyt liian vähäiselle huomiolle. Yleensä pilotista katsotaan yhden tulokset muutama kuukausi muutoksen jälkeen, mutta seurantaa pitäisi tehdä paljon pidemmällä aikajänteellä sekä tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Teorian vastaisesti haastateltavat eivät kokeneet ihmisten kykyjä tavararyhmähallinnan suureksi ongelmaksi, vaikkakin myönsivät tässä olevan jotain ongelmia. Haastateltavien mukaan tämä ei saisi olla ongelma tavararyhmähallinnassa. Jos tehdään kaupallista työtä, on pitänyt valita sellaiset ihmiset jotka ovat kyvykkäitä näissä asioissa. Erään haastateltavan mukaan aika harvoin ongelmana on tämä, sillä *”ei ole kyse mistään ydinfysiikasta joten normaalien ihmisten kyvyt kyllä riittävät”*. Joustamattomia tietotekniikoitakaan ei todettu kovin suureksi ongelmaksi, vaan sen sanottiin olevan asia, jonka kanssa täytyy vain tulla toimeen.

#### **4.6 Paranneltu teoreettinen viitekehysmalli**

Tutkimus tiivistyy teoreettisilla johtopäätöksillä muokattuun malliin kaupan ja tavarantoimittajan välisestä tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessista (kuvio 16).

Mallia on paranneltu ottamaan huomioon empiirisen tutkimuksen antamat tulokset ja haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta, että liiketoimintaprosessi jäsentyy pitkälti laaditun viitekehysten mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteiden ja tuloksien selkeyttämiseksi viitekehysmalli on tässä esitetty ns. käsitetaulukon muodossa, joka on erimuotoinen kuin teoriassa esitetty. Tämä uusi paranneltu malli tuo kuitenkin huomattavia lisäetuja antamalla uuden ulottuvuuden mallille lisäämällä vuorovaikutussuhteet eri liiketoimintaprosessin vaiheiden ja tutkimuskohteiden välille.

**Taulukko 6. Käsitetaulukko kaupan ja tavarantoimittajan välisestä liiketoimintaprosessista**

	Tavarantoimittaja	Kauppa	Onnistumisen edellytykset	Toteuttamisen ongelmat ja haasteet
1. Tavararyhmän määrittäminen	Tavarantoimittajalla oma määrittämisensä. Tavarantoimittaja katsoo oman toimialansa näkökulmasta tavararyhmää. Tavarantoimittajan rooli lähinnä neuvonantava	Kaupalla oma määrittämisensä, kauppa määrittää tavararyhmän suhteessa kaikkiin muihin tavararyhmiinsä	ymmärrys kuluttajan tavoista, tarpeista, toiveista	yhteistyön puute
2. Tavararyhmän rooli	-	Kauppa määrittää tavararyhmillensä omat roolit, jotka ovat sidoksissa strategiaan	ymmärrys kuluttajan ostokäyttäytymisestä	-
3. Tavararyhmän arviointi	Suorittaa arviointia. Tavarantoimittajan mukanaolo riippuu siitä kuinka vahva rooli on kyseisessä tuoteryhmässä	Suorittaa arviointia. Uudelleenarviointeja tehdään käytännössä enää vähän. Merkittävää kun markkinoille tulee täysin uusi tuoteryhmä	kulutustrendit, yhteiset tavoitteet	yhteistyön puute, kaupan ja tavarantoimittajan erilaiset tavoitteet
4. Suorituskyvyn mittarit	Olemassa omat suorituskyvyn mittarit	Olemassa omat suorituskyvyn mittarit	tasapainoinen mittaristo, kuluttajamittaukset, tietotekniikka	kaupan ja tavarantoimittajan välillä ei ole yhteisiä selkeitä mittareita
5. Tavararyhmän strategia	-	Kaupan osa-alueita määrittää strategiat tuoteryhmillensä	tuoteryhmän kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset hyödyt kuluttajalle	-
6. Tavararyhmänä taktiikat	Tavarantoimittaja on mukana tässä vaiheessa, etenkin valikoimissa, promootioissa ja esillelaitossa	Kauppa tekee lopulliset päätökset	yhteiset tavoitteet, ymmärrys miten kuluttaja havainnoi ja reagoi, luottamus tavarantoimittajan ja kaupan välillä, yhteiset tavoitteet	erimalliset hylyt eri pisteissä hankaloittaa esillepanon suunnittelua, category captain- asetelmat
7. Toteuttaminen	Tavarantoimittaja saattaa avustaa edustajan tai esillelaintajan muodossa	Lähtökohtaisesti kauppa hoitaa toteuttamisen	hyvä suhde kaupan ja tavarantoimittajan välillä, yhteiset tavoitteet	suurin ongelmakohta, resurssipula, aikapula, miten sitouttaa kauppiat tekemään muutoksia
8. Seuranta	Tekee omaa seurantaansa	Tekee omaa seurantaansa	tietotekniikka, tasapainoinen mittaristo	mitattavuus haastavuus, erityisesti laadullinen mittaus, pilottien tulosten seuraaminen jää vähälle eikä tehdä korjaavia toimenpiteitä



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman kohdeilmionä on ollut tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessin toteuttaminen tavarantoimittajan ja kaupan yhteistyössä. Tarkastelu tapahtui suomalaisen päivittäistavarakaupan alalla ja näkökulmina olivat sekä tavarantoimittajan että kaupan näkökulma. Tutkielman tavoitteena on ollut löytää ratkaisu tutkimusongelmaan: Minkälainen on tavarantoimittajan ja kaupan välisessä yhteistyössä toteutettu tavararyhmähallintaprosessi? Teoreettisesta näkökulmasta tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa tavarantoimittajan ja kaupan välisestä yhteistyöstä ja työnjaosta tavararyhmähallintaprosessissa. Erityisesti työnjako prosessissa on ollut tutkimaton kohde ja tästä tutkielma antaa lisätietoa. Empiirisenä tavoitteena on ollut löytää tavararyhmähallintaprosessin onnistumisen edellytykset sekä toteuttamisen haasteet ja ongelmat, jotta kauppa ja tavarantoimittaja voisi entistä paremmin harjoittaa tavararyhmähallintayhteistyötä. Luvussa käydään läpi tämän tutkielman keskeiset teoreettiset ja liikkeenjohdolliset tulokset, joiden perusteella annetaan kehitysehdotuksia liikkeenjohdolle, sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusideoita.

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset teoreettiset tulokset ja kontribuutio

Tutkielman teoreettisessa osassa kuvattiin mikä on tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi ja minkälaisia edellytyksiä liittyy tämän onnistumiseen sekä minkälaisia haasteita toteuttamiseen. Tämä ratkaistiin antamalla ensin yleiskuva tavararyhmähallinnan käsitteestä ja ideasta, sekä myymälämainonnan suhteesta tavararyhmähallintaan ja tämän jälkeen kuvaamalla tarkemmin tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi. Teoriaosuuden pääpaino oli kuvata liiketoimintaprosessi vaihe vaiheelta ja tämän jälkeen kuvata kaupan ja tavarantoimittajan välinen työnjako siinä. Olennaisesti tähän kuuluu myös liiketoimintaprosessiin onnistumisen edellytykset, joista tarkemmin käsiteltiin tavarantoimittajan ja kaupan välistä suhdetta, kuluttajainformaatiota, tietotekniikkaa, suoritusmittaristoa sekä yhteisiä tavoitteita sekä liiketoimintaprosessin toteuttamisen ongelmia ja haasteita.

Teoreettisen osan perusteella muodostettu viitekehys esitettiin luvussa 2.10 (kuvio 10), jonka tarkoituksena oli ohjata työn empiiristä osaa. Viitekehyksessä kuluttajan ostokäyttäytymisen tunnistaminen ja siihen vaikuttaminen markkinoinnin ja myymälämainonnan kautta on tärkeä tavararyhmähallinnan osa. Viitekehykseen kuuluu liiketoimintaprosessin kahdeksan vaiheen (määrittely, roolit, arviointi, suorituskyvyn mittarit, strategia, taktiikat, toteuttaminen ja seuranta) läpivienti. Liiketoimintaprosessiin liittyy ongelmia ja haasteita, jotka vaikeuttavat onnistunutta toteutusta. Keskeisten liiketoimintaprosessiin liittyvien ongelmien ja tavararyhmähallinnan mahdollistavien tekijöiden kautta voidaan määritellä tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytykset, jotka olivat oleellinen osa viitekehystä.

Tutkielman empiirisen osan tehtävänä oli koetella viitekehysmallia, eli tutkia toteutetaanko tavarantoimittajan ja kaupan välinen liiketoimintaprosessi mallin osoittamalla tavalla. Tutkielman empiirisen osan tutkimusote oli toimintatutkimus ja aineistonkeräysmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, lomakehaastatteluja ja tutkijan kokonaisvaltaista osallistumista. Tutkimusaineistona olivat teemahaastattelut (7 kpl), ulkopuolisella markkinatutkimusyriyksellä teetetty kuluttajatutkimus, K-supermarketin myyntitiedot ja tutkijan suorittamat kuluttajien lomakehaastattelut myymälässä (40 kpl). Kuluttajahaastatteluja tulkittiin myös kvantitatiivisen analyysin luonteisesti, mutta tuloksia ei kuitenkaan pyritty tilastollisesti testaamaan, vaan lukuja tulkittiin kvalitatiivisesti merkitystulkintoihin perustuen.

Haastattelujen ja tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että liiketoimintaprosessi kaupan ja tavarantoimittajan yhteistyössä jäsentyy pitkälti laaditun viitekehysten mukaisesti. Liiketoimintaprosessin kahdeksan eri vaihetta tunnistettiin erittäin hyvin Unileverillä, Keskolla nämä eivät olleet kaikille haastateltaville niin selvät. Molemmat osapuolet olivat kuitenkin sitä mieltä, että liiketoimintaprosessi tulee nähdä kahtena eri asiana. Päivittäisessä työskentelyssä keskitytään lähinnä taktiikkavaiheisiin ja liiketoimintaprosessi käydään kokonaisuudessaan läpi enää vain tiettyjen projektien yhteydessä. Unileverin ja K-supermarketin tavararyhmähallinnan



liiketoimintaprosessi voidaan nähdä erillisenä projektina, ja tämä jäsenyikin pitkälti kahdeksanvaiheisen liiketoimintaprosessin mukaisesti.

*Määrittelyvaiheen* tukena käytettiin Unileverin teettämää suuhygieniatuotteita koskevaa ostotapatutkimusta, jonka perusteella määritettiin uudenlaiset tavararyhmäpuut hammastahnoille ja -harjoille. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että usein tässä vaiheessa tavarantoimittaja ja kauppa saattavat nähdä tavararyhmän eri tavalla, eikä tavararyhmälle ole yhteistä määritystä. Kuitenkin kun aloitetaan jokin tavararyhmähallinnan projekti, määritykset tulee yhtenäistää. Tavarantoimittajan rooli tässä vaiheessa on usein lähinnä neuvoa antava.

Tavararyhmän *rooliksi* päätettiin Unileverin analyysin perusteella suositturooli, jossa korostuu tuoteryhmien toimivuus, kattavat valikoimat, erinomainen saatavuus ja kilpailukykyiset hinnat. Tavararyhmän roolit tulevat yleensä kaupan puolelta ja roolit saattavat olla erilaisia eri ketjuissa. Kauppa arvioi tavararyhmän roolin koko liiketoimintaansa nähden, kun taas tavarantoimittaja on mukana vain yhdessä liiketoimintaosa-alueessa.

Tuoteryhmän *arviointia* toteutettiin projektissa Unileverin taholta, ja arviointi keskittyi lähinnä kuluttaja-arviointiin. Tietoa saatiin teetetyistä ostotapatutkimuksesta, sekä Nielsenin kuluttajapaneelist. Haastatteluiden mukaan arviointivaiheessa on yleensä mukana sekä tavarantoimittaja että kauppa. Yleensä tavarantoimittaja on tehnyt kartoituksen tuoteryhmän tilasta ja pystyy antamaan kaupalle paljon informaatiota. Usein tämä kuitenkin jää kuitenkin resurssikysymyksen vuoksi tavarantoimittajan tehtäväksi, kuten tässäkin projektissa.

Tässä projektissa sekä K-supermarketilla että Unileverillä tuoteryhmän *päätavoite* oli sama eli myynnin kasvu. Suoritusta mitattiin kahdella eri mittarilla, euromääräisellä myynnillä sekä kuluttajatytytyväsyydellä. Haastatteluiden perusteella molemmilla osapuolilla on yleensä tavararyhmähallinnassa omat mittarinsa ja projekteihin valitaan relevantimmat näistä yhteisiksi mittareiksi. Tässä projektissa valittiin kaksi helposti

mitattavaa mittaria, joiden avulla voidaan arvioida saatiinko konkreettista muutosta aikaiseksi.

Viidentenä liiketoimintaprosessin vaiheena viitekehyksen mukaisesti on tavararyhmän *strategiavaihe*. Unileverin ja K-supermarketin välisessä projektissa tätä vaihetta ei esiintynyt. Haastatteluiden mukaan tämä vaihe on kaupan omaa osa-aluetta ja tavarantoimittaja pääsee tähän harvoin mukaan. Yleisesti ottaen Kesko on määritellyt kaikille tavararyhmillensä omat strategiansa, mutta tässä projektissa niitä ei käsitelty tarkemmin.

Viitekehyksen mukaisesti *taktiikkavaiheessa* määritetään ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan aiemmin määritetyt tavararyhmästrategiat. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta tämän olevan liiketoimintaprosessin se vaihe, jossa tavarantoimittaja on eniten mukana tavararyhmähallinnan toteuttamisessa kaupan kanssa. Unileverin ja K-supermarketin välillä käytiin lävitse taktiikoiden neljä eri osa-aluetta, valikoima, esillepano, hinnoittelu ja promootiot. Valikoimataktiikaksi valittiin säilytys ja tuoteryhmän esillepanoa parannettiin kasvattamalla hyllytilaa. Hinnoittelun ja promootioiden osalta ei pilotin tässä vaiheessa tehty uudistavia toimenpiteitä. Haastatteluissa todettiin tavarantoimittajan olevan yleensä vähiten taktiikkavaiheista mukana hinnoittelussa, joka teorian mukaisesti on ketjun valitsema strategia, joka profiloi ketjua voimakkaasti. Promootioiden osalta tavarantoimittajan rooli on empirian perusteella tarjota kaupalle mahdollisimman hyviä promootioita toteutettavaksi.

*Toteuttamisvaiheessa* K-supermarketin ja Unileverin välille laadittiin erityinen toteutusaikataulu ja nimettiin vastuulliset henkilöt. Hyllykuvan piirtäminen ja sen mukaisen hyllyn rakentaminen myymälään tapahtui Unileverin toimesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että lähtökohtaisesti toteutuksen pitäisi olla myymälän vastuulla, mutta läheskään aina näin ei kuitenkaan käytännössä ole. Tämä johtuu siitä, että myymälässä on resurssit usein tiukassa ja henkilökunnan pääasiallisena tehtävänä on saada tuotteita hyllyyn, joka on tärkeämpää kuin uuden hyllykuvan rakentaminen.



Unilever ja K-supermarket suorittivat pilotin osalta *seuranta* kuluttajahaastatteluiden ja myyntianalyysien muodossa. Kuluttajatytyväisyyden todettiin kasvaneen uuden hyllykuvan rakentamisen jälkeen ja myynti nousi myös hieman. Haastatteluissa kävi ilmi, että kauppa tekee yleensä omaa seurantaansa ja tavarantoimittaja omaansa. Tavarantoimittajan seuranta on usein, että katsotaan miten taktiikkavaiheet ovat toimineet, kuten tässäkin projektissa selvitettiin uuden hyllykuvan muutoksen vaikutusta myyntiin ja kuluttajien tyytyväisyyteen.

Teorian mukaisesti kauppa omistaa tavararyhmähallintaprosessin ja haastattelut tukivat tätä lisäämällä siihen, että kaupan rooli on suhteuttaa tavarantoimittajalta tullut tieto koko tavararyhmän käyttäytymiseen. Liiketoimintaprosessin mallin tulisi olla kolmikantainen, jossa tavarantoimittaja, ketju ja tavararyhmähallinta tekisivät yhteistyötä. Tavarantoimittajan roolina tulee olla teorian mukaisesti tiedon antaminen keskusliikkeille. Kauppa haluaa myös tukea tavarantoimittajalta uuden idean myymisessä kauppiaille asti sekä lopullisessa toteutuksessa.

Viitekehyksen mukaiset kaikki viisi *onnistumisen edellytystä* saivat tuen empiriasta. Kaikkien haastateltavien mukaan hyvä *suhde* on ehdoton onnistumisen edellytys tavararyhmähallinnalle. Hyvän suhteen vaatimuksiksi nousi empiriassa luottamus, avoimuus, rehellisyys, sitoutuminen, oikeanlainen asenne ja yhteinen tahtotila. Nämä tekijät noudattelevat pitkälti teoreettista viitekehystä. Sitoutuminen on yleensä ainakin aluksi vankkaa pilottiprojekteissa, mutta usein jossain vaiheessa sekä tavarantoimittaja että kauppa ikään kuin hyytyvät.

*Kuluttajainformaation* rooli onnistumisen edellytyksenä on erittäin merkittävä. Unilever ja Kesko haluavat tietoa siitä, miten kuluttaja käyttäytyy myymälässä, kulutustrendien muutoksista ja tulevaisuudesta sekä ristikkäisostomahdollisuuksista. Käytännössä tällä hetkellä kuluttajaninformaation kanavat ovat räätälöidyt tutkimukset, kuluttajaneeli, scantrack-tietokanta ja pos-tietokannat. Shopper- eli kuluttajatutkimukset koetaan erittäin tärkeiksi, vaikkei niitä tällä hetkellä hyödynnetä riittävästi. Hyödyntämisen esteenä ovat resurssipula ja tietotekniikan kehittymättömyys.

*Tietotekniikka* on tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytys, mutta se nähdään lähinnä mahdollistavan tekijän roolissa. Ilman tietotekniikka tavararyhmähallinnan toteutus ei olisi mahdollista. Tällä hetkellä erilaisten järjestelmien hyödyntäminen on case-yrityksissä vielä vajavaista, mutta tähän uskotaan tulevan muutos tehokkaampien ja yksinkertaisempien järjestelmien käyttöönoton myötä.

*Suorituskyvyn mittaus* on tärkeä osa koko tavararyhmähallinnan prosessia. Empirian mukaan siinä tulee nähdä kaksi eri puolta. Toinen puoli on tavararyhmähallinta jokapäiväisenä toimintana ja toinen puoli on jokin tietty tavararyhmähallinnan projekti ja siihen liittyvä mittaristo. Suorituskyvyn mittaus nähdään ylipäättään haasteellisena, koska kaupan ja tavarantoimittajan välillä ei ole yhteisiä mittareita ja tämä hankaloittaa asiaa. Myös kuluttajatytyväisyyden mittaaminen on haastavaa.

Viitekehyksessä yhtenä onnistumisen edellytyksenä ovat *yhteiset tavoitteet*. Tavararyhmähallinnan tulisi teoreettisen viitekehysten mukaisesti alkaa kuluttajasta ja päättyä kuluttajaan ja tämä todettiin myös haastatteluissa. Jos tavarantoimittajan ja kaupan tavoitteena on tyytyväinen kuluttaja, heillä on yhteinen lähtökohta tavoitteille, eikä pitäisi syntyä ristiriitatilanteita. Todellisuudessa kaupan ja tavarantoimittajan välillä on useita ristiriitatilanteita. Haastatteluissa kävi ilmi, että vielä ei olla yhteistyössä tavarantoimittajan ja kaupan välillä niin pitkällä, että molemmilla olisi selkeät yhteiset tavoitteet joita voisi seurata toisiinsa.

Tavararyhmähallinnan toteuttamiseen liittyy monentasoisia *ongelmia*. Empiirinen tutkimus antoi tukea lähes kaikille viitekehyksessä esiintyneille ongelmille. Erittäin suuri ongelma tavararyhmähallinnassa on sen toteuttamisen läpivienti myymälätasolle asti. Lähtökohtaisesti kauppiaat ovat velvoitettuja toteuttamaan kaiken mitä ketjuohjauksesta pyydetään, mutta käytännössä näin ei tapahdu. Myymälässä toteuttamattomuuden syyksi nousee resurssipula, sillä esimerkiksi uusien hyllykuvien rakentaminen on lähes aina päivän työ, johon ei ole varattu ylimääräisiä resursseja. Myymälässä otetaan erittäin mielellään vastaan kaikki toteuttamisen apu, joka tavarantoimittajalta tulee, mutta ketjuohjauksen mukaan myös myymälän



henkilökunnan tulee osallistua toteutukseen, jotta he tietävät mitä heidän kaupassaan tapahtuu.

Toinen suuri ongelma on hyllykuvien laatiminen kokoluokittain keskiarvomyyntien perusteella. Loppujen lopuksi kuvista ei useinkaan käytännössä ole paljon apua, sillä jokaisen myymälän valikoima poikkeaa esimerkkikuvan mukaisesta. Tällöin kuvat joudutaan joka tapauksessa tekemään myymälässä uudestaan. Tämän ongelman tunnustavat sekä ketjuohjaus että myymälä. Esteenä kauppatasoisille hyllykuville on resurssien puute.

Unileverin puolella tavararyhmähallinnan suureksi ongelmaksi katsotaan yhteistyön puute ja kaupan ja tavarantoimittajan erilaiset tavoitteet. Kaksi erillistä taloa tuovat ongelmia tavararyhmähallinnan yhteistyölle vaikka haluttaisiinkin olla avoimia. Yleensä tavarantoimittajalla on iso halu tehdä muutosta, mutta se keskittyy kuitenkin lähinnä vain omaan segmenttiinsä kun taas kaupan roolina on pitää huolta koko myymälän valikoimasta. Keskon puolella yhteistyön puutetta ei koeta niin suureksi ongelmaksi kuin Unileverillä.

Category captain -asetelman tuottamat ongelmat eivät korostuneet tutkielman empiirisessä osassa yhtä voimakkaasti kuin ne tuodaan esille teoreettisessa viitekehyksessä. Näissä todettiin olevan ongelmia mm. tavararyhmäjohtajan liian suuri toimivalta, mutta tämän lisäksi tässä asetelmassa nähtiin myös positiivisia puolia sekä Keskon että Unileverin puolella. Teoriassa kuitenkin Kurtulus & Toktay & Desrochers suhtautuvat näihin asetelmiin erittäin varauksellisesti ja toteavat, että tavararyhmäjohtaja voi väärinkäyttää määräävää voimaansa esimerkiksi rajoittamalla kilpailua ja vahingoittamalla kuluttajia. Empirian mukaisesti parhaana pidettiin tilannetta, jossa on ns. oligopolinen kilpailu, eli tilanne jossa on kaksi suurta toimijaa, jotka kilpailevat keskenään. Category captain -asetelman mukanaan tuomat ongelmat, jäsentyvät kuitenkin teorian mukaisesti.

Resurssipula todetaan suurimmaksi tavararyhmähallinnan ongelmaksi. Toisaalta todettiin myös, että resurssit tuntuvat aina olevan liian pienet, oli niitä minkä verran

hyvänsä. Resurssipulan lisäksi, mitattavuus todettiin suureksi ongelmaksi. Myyntiarvo ja -kappaleet on helppo mitata, mutta laadullinen mittaaminen on erittäin hankalaa. Mitattavuuden ongelmana on teorian mukaisesti se, että kaupan ja tavarantoimittajan välillä ei ole yhteisiä selkeitä mittareita. Teorian vastaisesti haastateltavat eivät kokeneet ihmisten kykyä tavararyhmähallinnan suureksi ongelmaksi. Kyseessä ei ole niin vaativa toiminta, että ihmisten kyvyt muodostuisivat todelliseksi ongelmaksi.

Esitetyn teoreettisen viitekehyksen voidaan empiirisen aineistoon pohjatutuvan pohdinnan perusteella todeta olevan pätevä, koska se sai tukea empiirisessä tarkastelussa. Teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvä malli näyttäisi sopivan hyvin kuvaamaan tavarantoimittajan ja kaupan välistä liiketoimintaprosessia myös havaintoyksiköitä laajemmin. Näin ollen ei ole syytä epäillä ettei tutkielmassa saatuja tuloksia voida yleistää havaintoyksiköitä laajemminkin suomalaiseen päivittäistavarakauppaan. On kuitenkin muistettava, että yleistettävyyteen liittyy tarkasteltava kaupparyhmä ja sen ketjuuntuneisuus. Voidaan katsoa, että malli antaa sekä kaupalle että tavarantoimittajalle selkeän ja melko kattavan kuvan liiketoimintaprosessin toteuttamisesta yhteistyössä. Sen avulla voidaan parantaa prosessin toteuttamista ja kehittää koko tavararyhmähallintaosaamista.

## 5.2 Keskeiset suositukset liikkeenjohdolle

Tässä kappaleessa syvennytään tutkimuksen aiheeseen liikkeenjohdollisesta näkökulmasta vastaamalla tutkimuksen neljänteen alatutkimuskysymykseen: ”Mitkä ovat toteuttamisen ongelmat kaupan ja tavarantoimittajan välisessä tavararyhmähallintaprosessissa?” Tutkimuksen liikkeenjohdollinen tavoite toteutuu vastaamalla neljänteen alakysymykseen. Haastateltavat eivät nähneet ongelmia ihmisten kyvyissä tai joustamattomissa tietotekniikoissa. Sen sijaan resurssien puute nousi tavararyhmähallinnan suurimmaksi ongelmaksi sekä tavarantoimittajalla, että kaupalla. Toinen suuri ongelma kauppiasvetoisessa toimintaympäristössä on se, miten kauppiaat saadaan sitoutettua toteuttamaan muutos kaupassaan. Tätä hankaloittaa lisäksi se, että Keskolla ei ole selkeää kuvaa siitä, minkälaiset kalusteet mistäkin



kaupasta löytyy, ja tämän johdosta hyllykuvien piirtäminen hankaloituu. Unilever katsoi ongelmaksi tavararyhmähallinnassa yhteistyön puutteen kaupan kanssa, jota lisäämällä projekteista voidaan saada menestyneempiä. Alla on kehitysehdotuksia ja työkaluja liikkeenjohdolle, kuinka tavararyhmähallintaa voitaisiin kehittää.

### **Tavarantoimittajan tuki toteuttamisvaiheessa**

Yksittäisen kauppapisteen ensisijaisena tavoitteena on saada tavaraa hyllyyn ja toisena myydä sitä ulos. Nykyisin korkeiden kustannusten vuoksi kaupan resurssit ja ovat pienentyneet, eikä henkilökuntaa tahdo löytyä tekemään muuta kuin se mikä on kaupan sujumisen kannalta välttämätöntä. Kun lähdetään toteuttamaan jotakin erityistä tavararyhmähallinnan projektia, joka vaatii kaupalta ylimääräisiä resursseja, on tavarantoimittajan apu korvaamaton. Tavarantoimittaja voi auttaa kauppa onnistumaan projektin toteuttamisessa etenkin esillelaitossa avustamisessa.

### **Kuluttajainformaation hyödyntäminen tavararyhmähallintaa suunniteltaessa**

Kuluttajainformaation määrästä ei tällä hetkellä ole puutetta, sillä POS-data ja kanta-asiakaskorteista saatavat kuluttajainformaatiot tarjoavat monia mahdollisuuksia syventää kaupan ja tavarantoimittajan välistä yhteistyötä tavararyhmähallinnassa. Tässä ongelmaksi nouseekin se, että osataan ottaa oikeanlaista tietoa ulos tästä valtavasta tietomäärästä. Kuluttajainformaation avulla löydetään oikeat toimintamallit oikealle kohderyhmälle ja olisi siis erityisen tärkeää, että tähän panostetaan ja nämä löydökset voidaan tehdä.

### **Yhteistyön syventäminen**

Haastateltavat näkivät, että yhteistyötä tavararyhmähallinnassa voitaisiin syventää edelleen. Yhteistyön syventäminen toisi monia etuja molemmille osapuolille. Jos tavararyhmähallinnassa tehtäisiin enemmän yhteistyötä, pitkällä aikavälillä se vähentäisi molempien osapuolien kustannuksia. Oltaisiin tehokkaampia, tuotaisiin oikeita tuotteita markkinoille, myynnit paranisivat ja tehtäisiin parempia promootioita. Tämä tukee strategista kumppanuutta kaupan ja tavarantoimittajan välillä sekä sen tavoitteita. Yhteistyön syventämisen kautta on mahdollista kehittää koko tuoteryhmän

myyntiä ja tuoda näin lisäarvoa sekä kaupalle, tavarantoimittajalle että muillekin samassa tuoteryhmässä toimiville.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia miten ketjuuntunut, mutta ei kauppiasvetoinen kaupparyhmä vaikuttaa yhteistyöprosessiin. Tämä on toinen yleinen päivittäistavarakaupan ketjumuoto Suomessa ja tällä hetkellä markkinajohtajan asemassa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia pienemmän haastajan asemassa olevan kaupparyhmittymän ja tavarantoimittajan yhteistyötä. Tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa siis muihinkin kaupparyhmittymiin.



## LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena (1999) Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11-24.

Accenture & ECR Europe (2004) [http://www.ecrnet.org/05-projects/catman/Bx1%202004\\_category%20management.ppt](http://www.ecrnet.org/05-projects/catman/Bx1%202004_category%20management.ppt) 2.10.2007

Adams, Dough (1995) Category Management: A Marketing Concept for Chancing Times. Teoksessa: *AMA Marketing Encyclopedia; Issues and Trends Shaping the Future*. Heidelberg, Jeffrey (toim.), 277-283. NTC Publishing Group. Lincolnwood, Illinois, USA.

Ailawadi, Kusum (2001) The retail power-performance conundrum: What have we learned? *Journal of Retailing*, Fall2001, Vol. 77 Issue 3

Basuroy, Surman & Mantrala Murali I. & Walters, Rockney G. (2001) "The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence." *Journal of Marketing*, Oct2001, Vol. 65 Issue 4

Burnett, John J. (1993) Promotion Management. Houghton Mifflin Company.

Desmet, Pierre & Renaudin, Valérie (1998) Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space. *International Journal of Research in Marketing*, Dec98, Vol. 15 Issue 5

Desrochers, Debra M. & Gundlach, Gregory T. & Foer, Albert A. (2003) Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*. Chicago: Fall 2003. Vol. 22, Iss. 2

Desrochers, Debra M. & Nelson, Paul (2006) Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions. *Journal of Retailing*, 2006, Vol. 82 Issue 4

Dewsnap, B. & Hart, C. (2004) "Category management: a new approach for fashion marketing?" *European Journal of Marketing*, vol. 38, no. 7

Draye, Ralph (1994) *The U.S Perspective: Status of North American Efficient Consumer Response (ECR) Initiative*. 3<sup>rd</sup> International seminar on category management + ECR. 16<sup>th</sup> May, Düsseldorf.

Dupre, Kyle & Gruen, Thomas W (2004) The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving' consumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 Issue 7

- Dusek, William (1996) *Is your sales force ready for category management?* Marketing News, Jan 15, Vol. 30, Iss. 2
- Dussart, Christian (1996) *EDI et Management de Catégorie*. Décisions Marketing 8.
- Dussart, Christian (1998) Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*. Vol. 16. No. 1, 52-61.
- ECR Finland (2001) *Tavararyhmähallinta: raportti parhaista toimintamalleista*. Helsinki
- ECR Finland (2000) *Tehokkaat valikoimat: raportti parhaista toimintamalleista*. Helsinki
- ECR Finland (2007) <http://www.ecr-finland.com/mitaecron.html> 9.10.2007
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere
- Ferrara, M. (1997) Picking the low-hanging fruit. *Progressive Grocer* (Advertising Suppl.), August, 9.
- Finne, Sami & Kokkonen Tuomas (1998) *ECR - Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. WSOY, Helsinki
- FMI (1995) *Category Management*. Series of Implementation guides, in collaboration with the Food Marketing Institute and the Center for Retail Management, Northwestern University.
- Freedman, Peter M. & Reyner, Michael & Tochtermann, Thomas (1997) *European category management: Look before you leap*. McKinsey Quarterly, 1997 Issue 1, p156-164
- George, M. Freeling A. & Court, D. (1994) "Reinventing the marketing organization." *The McKinsey Quarterly*, No. 4
- Gruen, Thomas W. & Shah, Reshma H. (2000) "Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships". *Journal of Retailing*. Greenwich: Winter 2000. Vol. 76, Iss. 4
- Harris, Brian & McPartland, Michael (1993) *Category Management Defined: What it is and why it works*. *Progressive Grocer*. Part II. Vol 72. No. 9, 5-9
- Harris, J.k. & Swatman, P. & Kurnia s. (1999) "Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry". *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 4, no. 1
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) (1999) *Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25-56.



- Heiskanen, Mirva (1998) *Kaupat alkavat taas paikallistua*. Talouselämä, 32, 74-75.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (1980) *Teemahaastattelu*. Helsinki Gaudeamus, 185 s.
- Hogarth-Scott, Sandra (1997) "Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia." *Management Decision*. London: 1997. Vol. 35, Iss. 4
- Hogarth-Scott, Sandra & Dapiran, Peter (2003) Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volume 31, No. 5
- Home, Niilo (toim.) 1998; *ECR- kysyntälähtöinen hankintayhteistyö*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-15, Hese print
- Home, Niilo (2003) *Puheenvuoroja ECR-toiminnasta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. HSE Print, Helsinki.
- Hänninen, Kari. Hiljainen myyntimies. *Kauppalehti* 30.11.2006
- Hänninen, Kari. Shopper panostaa ostohetkeen. *Kauppalehti* 30.8.2007
- IDDA (1993) *Dairy Case Category Management: Strategic Planning Guide*. In cooperation with Borden Inc. and Kraft USA.
- Institute of Grocery Distribution (2006) *Category Management: A Global Perspective*. England
- Johnson, Maureen (1999) "From understanding consumer behavior to testing category strategies." *Journal of Marketing Research Society*, Vol. 41 Issue 3
- Johnson, Maureen (1989). The application of geodemographics to retailing: meeting the needs of the catchment. *Journal of the Market Research Society* Jan89, Vol. 31 Issue 1.
- Johnson, Maureen & Pinnington, Danielle (1998) Supporting the category management challenge: How research can contribute. Market Research Society. *Journal of the Market Research Society*; Jan; 40, 1; ABI/INFORM Global
- Joint Industry Project (1995) "*Category management report*." Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, USA
- Joseph, L. (1996) *The Category Management Guidebook*, Discount Store News. Lebbar-Friedman, New York.
- Kahler, Bjoern & Lingenfelder, Michael (2006) *Category Management: when 1 + 1 = 3*.

*ECR Journal : International Commerce Review*. St. Gallen: Spring 2006. Vol. 6, Iss. 1

Kautto, Matti & Lindblom, Arto (2005) *Ketju : kaupan ketjuliiketoiminta*. Helsinki, Otava

*Kauppa 2005, kauppa yhdyskuntasuunnittelussa*. Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Kesko, Ruokakesko

<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365> 28.9.2007

Koivunen, Johanna (2000) Tilanhallinta vaatii osaamista ja kuria. *Vähittäiskauppa* 2/2000

Kumar, Nirmalya (1996) The Power of trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*. Nov/Dec96, Vol. 74, Issue 6

Kumar, N. & Scheer, L.K. & Steenkamp, J.-B. (1993) "The effects of interdependence on relationship quality in marketing channels." ISBM Report 2-1994, Institute for the Study of Business Markets, December

Kurtulus, Mümin & Toktay Beril L. (2005) Category Captainship: Who Wins, Who Loses? *ECR Journal : International Commerce Review*. St. Gallen: Summer. Vol. 5, Iss. 1

Kuula, Arja (1999) *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Lindblom, Arto & Olkkonen, Rami (2006) Category Management Tactics: An Analysis of Manufacturers' Control. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 34, No. 6.

Luhanto, Pertti (1993) Myymälä – Unohdettu media. *Uudistuva vähittäiskauppa*. No 2

Mainostajien liitto. *Mainosbarometri 2008*. <http://www.mainostajat.fi/mlitto/index.asp> 26.9.2007

Mathews, Ryan (1995) Category management is a strategy for all seasons, yet fully realized and practiced in none. *Progressive Grocer*. New York: Aug

Mathews, Ryan (1996) Managing people, not products. *Progressive Grocer*. August 4-6.

Nielsen (1992) *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. American Marketing Association, NTC Business Books.

Nielsen Suomi, [http://www.acnielsen.fi/products/ms\\_spaceman.shtml](http://www.acnielsen.fi/products/ms_spaceman.shtml) 22.11.2007

Passingham, Judith (1998) Grocery retailing and the loyalty card. *Journal of the Market Research Society*. Jan 1998, Vol. 40, Iss. 1



Pellet Jennifer (1994) *Category Management: Changing the Face of Retail*. Discount Merchandiser. Vol. 34. No.5

Preston, John; & Mercer, Alan (1990) The evaluation and analysis of retail sales promotions. *European Journal of Operational Research*. 8/15/90, Vol. 47 Issue 3

Pöllänen Jari & Tynkkynen Tero (1998) *Tavararyhmähallinta asiakastyytyväisyyden lähteenä päivittäistavara-kaupassa*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Rossiter, John R & Percy, Larry, (1987) *Advertising & Promotion Management*. New York. McGraw-Hill.

Shimp, Terence A. (1993) *Promotion management & marketing communications*. Fort Worth (TX) : The Dryden Press

Shimp, Terence A. (2000) *Advertising promotion : supplemental aspects of integrated marketing communications*. Fort Worth, TX : Dryden Press , 2000

Stone, Merlin (2004) *Consumer Insight*. London, GBR: Kogan Page, Limited. p 3.

Svensson, Göran (2002) Efficient consumer response – its origin and evolution in the history of marketing. *Management Decision*, 2002, Vol. 40 Issue 5/6

Tammilehto, Pirkko. Ostajan asialla. *Kauppalehti Optio* 12.10.2006

Terbeek, Glen A. (1993) Why category management will fail. *Progressive Grocer*. September, 11-15.

Timonen, Arto (2001) *Category Management*. WSOY, Juva

Tochtermann, Thomas (1997) *Category-Management ein Flop?* Absatzwirtschaft. No 9, 134-136

Turtiainen, Susanna (1997) *Päivittäistavaroiden myymälämainonnan vaikutus kuluttajien ostopäätöksiin*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Underhill, Paco (1999) *Why we buy: the science of shopping*. New York : Simon & Schuster

Uurtamo, Kaisa (1999) *Tavararyhmäroolien toteuttaminen tavararyhmästrategioiden ja taktiikoiden*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu-tutkielma

Uusitalo, Hannu (1992) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Vaittinen, Markku (1990) *Kaupan kilpailukeinot*. Markkinointi-instituutin kirjasarja no. 39. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Varley, Rosemary & Rafiq, Mohammed (2004) *Principles of retail management* Basingstoke : Palgrave

Walters, Rockney G. & Bommer, William (1996) Measuring the Impact of Product and Promotion-Related Factors on Product Category Price Elasticities. *Journal of Business Research*, Jul96, Vol. 36 Issue 3

Wansink, Brian & Kent, Robert J. & Hoch, Stephen J. (1997) *Point-of-purchase promotions that sell more units*. Cambridge, MA : Marketing Science Institute

Wilkie, William (1994) *Consumer behaviour*. New York, Wiley

White, Roderick (1993) *Advertising: what it is and how to do it*. 3<sup>rd</sup> edition. McGraw-Hill.

#### **Haastattelut:**

Blixt Mari, tuotepäällikkö, Kesko Oyj, 21.12.2007

Kahelin Jari, osastopäällikkö, K-supermarket, 28.11.2007

Koivu Jari, key account manager, Unilever Finland Oy, 20.11.2007

Luoma Tuuli, tuoteasiantuntija, Kesko Oyj, 26.11.2007

Salo Seppo, customer marketing manager, Unilever Finland Oy, 8.11.2007

Vuorela Kari, category manager, Unilever Finland Oy, 19.11.2007

Åkerman Tuija, tuotepäällikkö, Kesko Oyj, 20.11.2007



## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### TYÖN PÄÄONGELMA:

**Minkälainen on tavarantoimittajan ja kaupan välisessä yhteistyössä toteutettu tavararyhmähallintaprosessi?**

#### OSA 1. Mitä vaiheita tavararyhmähallintaprosessista löytyy?

- Kuinka kauan yrityksessänne on käytetty tavararyhmähallinnan menetelmiä?
- Minkälainen tavararyhmähallinnan liiketoimintaprosessi teillä on käytössänne?
- Kirjallisuudessa on esitelty kahdeksanvaiheinen tavararyhmähallintaprosessi. Käytättekö niitä toiminnassanne?
- Minkälaisia vaiheita käyttämästänne prosessista löytyy?

#### OSA 2. Mikä on tavarantoimittajan ja kaupan keskinäinen työnjako?

- Minkälainen on työnjako tavararyhmähallintaprosessissa?
- Miten päätösvalta on jakautunut osapuolten välillä?
- Kuka tekee aloitteen tavararyhmähallintaprosessin muokkaamisesta/uudistamisesta?
- Onko työnjako tavararyhmähallintaprosessissa samanlainen kaikkien tavarantoimittajien/kauppojen kanssa?
- Minkä tavarantoimittajan/kaupan kanssa työskentely on ollut hedelmällisintä?

#### Unileverin rooli

- Mikä on ollut tavarantoimittajan rooli liiketoimintaprosessin aikana?
- Mikä tämän roolin tulisi olla?
- Miten kuvailisit työnjakoa yrityksenne sisällä?
- Kuinka paljon tietoa kauppa käytännössä saa tavarantoimittajilta?
- Millaisia kokemuksia on pilottiprojekteista tavarantoimittajan/kaupan kanssa?
- Mitä kauppa haluaisi tavarantoimittajalta?

**K-Supermarket-kejun rooli**

- Mikä on ollut kaupan rooli liiketoimintaprosessin aikana?
- Mikä kaupan roolin pitäisi olla?
- Miten kuvailisitte ketjunne työnjakoa myymälöiden ja keskusyksikön välillä?
- Kenellä on päävastuu eri liiketoimintaprosessin vaiheissa?
- Kenellä vastuun pitäisi olla eri vaiheissa?
- Mitä tavarantoimittaja haluaisi kaupalta

**OSA 3. Mitkä ovat tavararyhmähallinnan onnistumisen edellytykset?****Suhde**

- Minkälainen suhde tavarantoimittajalla ja kaupalla on?
- Mitä hyvään suhteeseen tarvitaan?
- Luotatteko tavarantoimittajien/kaupan tietoihin?
- Sitoutuuko kauppa/tavarantoimittaja tavararyhmähallintaprojekteihin?
- Voitaisiinko tavararyhmähallintaa kehittää tekemällä tiiviimpää yhteistyötä?
- Mitä tämä tiiviimpi yhteistyö tarkoittaisi ja mikä olisi työnjako siinä?
- Mitä hyötyä tiiviimpi yhteistyö voisi kaupalle/tavarantoimittajalle tarjota?
- Mitä tarjottavaa ketjulla/tavarantoimittajalla on tavararyhmähallinta yhteistyölle?
- Mitä ominaisuuksia ketju arvostaa Unileverissä?
- Mitä Unilever voisi tehdä paremmin?

**Mikä on kuluttajainformaation rooli tavararyhmähallinnan onnistumisessa?**

- Keräättekö itse tällaista tietoa?
- Kuinka paljon tästä on konkreettista hyötyä?
- Minkälainen kuluttajainformaatio on erityisen tärkeää?
- Kuinka tärkeänä pidätte ns. shopper eli kuluttajatutkimuksia?
- Hyödynnetäänkö tällaisia tutkimuksia?
  - o Jos ei, niin miksi?
- Onko jotain tietoa jota ketju ei ole valmis luovuttamaan Unileverille?
- Onko jotain tietoa jota Unilever ei ole valmis luovuttamaan kaupaille?



**Mikä on tietotekniikan rooli?**

- Minkälainen rooli tietotekniikalla on tavararyhmähallintaprosessissa?
- Mitä tietotekniikka tarjoaa tavararyhmähallinnalle?
- Onko olemassa jotain uutta tietotekniikkaa tavararyhmähallinnan parantamiseksi?
- Miten järjestelmien käyttäminen toteutuu yrityksessänne?
- Osaako henkilöstä käyttää näitä järjestelmiä?
- Kuinka helppoa on saada ulos tietojärjestelmistä eri tietoja?

**Suorituskyvyn mittaus**

- Miten tavararyhmän kehitystä mitataan?
- Kuinka tärkeää tämä mittaus on?
- Minkälainen mittaristo tälle on?
- Mitataanko tavararyhmähallinnan hyötyä kuluttajalle?

**Yhteiset tavoitteet**

- Mikä on tavararyhmähallinnan tavoite?
- Onko kaupan ja tavarantoimittajan tavoitteet yhteneväiset?
- Onko ketju tietoinen Unileverin tavararyhmähallinnan tavoitteista?
- Onko Unilever tietoinen kaupan tavoitteista?
- Näkyykö kuluttaja näissä tavoitteissa?
- Tuleeko ristiriitatilanteita?

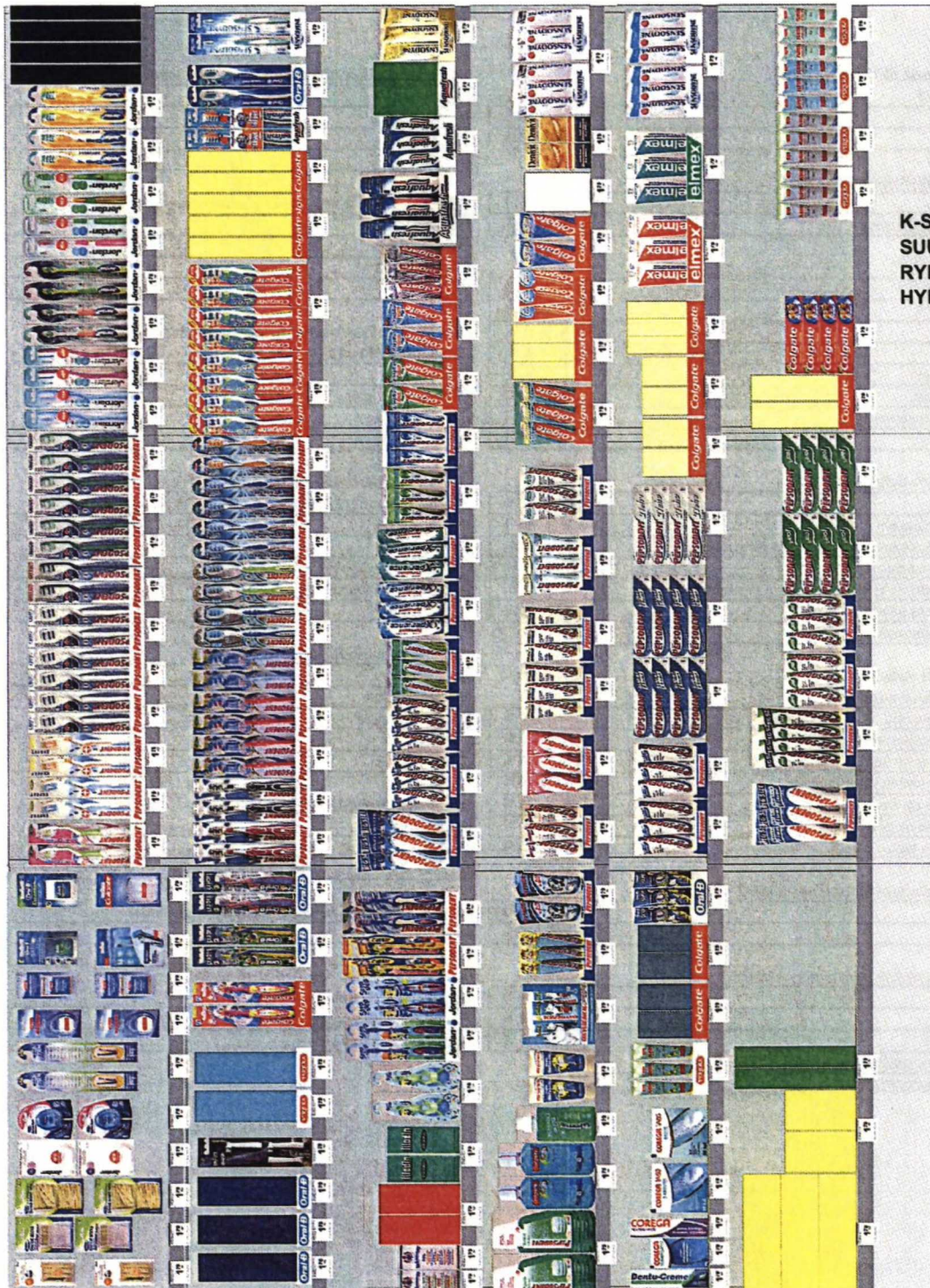
**OSA 4. Mitkä ovat toteuttamisen ongelmat?**

- Millaisia ongelmia, haittoja tai esteitä kokemuksenne mukaan liittyy tavararyhmähallinnan toteuttamiseen?
- Mitkä ongelmat nimeäisit suurimmiksi?
- Johtuvatko ongelmat enemmän ihmisistä vai järjestelmistä?
- Oletteko havainneet ns. category captain asetelmaa jonkun tavarantoimittajan kanssa?
  - o Mitä mieltä olette tällaisesta asetelmasta?
  - o Oletteko havainneet ongelmia näissä?
- Kirjallisuudessa tavararyhmähallinnan ongelmiksi nimetään:

- Resurssien puute
  - Yhteistyön puute
  - Joustamattomat tietotekniikat
  - Ihmisten kyvyt
  - Tavarantoimittajan ja ketjun erilaiset tavoitteet (mm. valikoima)
  - Mitattavuus
- Tunnistatteko samoja ongelmia?
  - Mikä/mitkä ovat näistä ongelmista suurimmat?
  - Minkälaisia ongelmia on ollut Unileverin ja muiden tavarantoimittajien kanssa?
  - Minkälaisia ongelmia on ollut K-Supermarketin ja muiden ketjujen kanssa?



# LIITE 2 K-SUPERMARKETIN UUSI HYLLYKUVA



K-SUPERMARKETIN  
SUUHYGIENIATUOTE-  
RYHMÄN UUSI  
HYLLYKUVA

Kulkusuunta





## LIITE 3 KULUTTAJAJAHAASTATTELUIDEN TULOKSET

### Ostatko yleensä tästä myymälästä shg-tuotteesi?

	Ennen	Jälkeen
Kyllä	80 %	70 %
Ei	20 %	30 %

### Suhygieniahyllylle tuleminen

Sattumalta	25 %	40 %
Suunniteltu tuleminen	80 %	55 %

### Mitä aikoi ostaa?

Tahnan	60 %	60 %
Harjan	10 %	15 %
Suuvettä	10 %	5 %
Raikastetta	0 %	0 %
Hammastikkuja	0 %	0 %
Hammaslankaa	5 %	0 %
Proteesienhoitotuotteen	0 %	0 %
Muu	0 %	10 %

### Mikä houkutti hyllylle

Ostoslista	70 %	55 %
Kulku sattumalta ohi	20 %	45 %
Toisen asiakkaan ostoskorissa oleva tuote muistutti	0 %	0 %
Ostokaveri muistutti	0 %	0 %
Tuotteisiin liittyvä kyltti/teline/juliste tms materiaali	10 %	0 %
Hyllynpäädyssä nähdyt tuotteet	0 %	0 %

Muu Syy: hintatarjous

### Mitkä tekijät tärkeitä

#### Shg-ostopaikkavalinnassa?

Hinnat ovat sopivia	10 %	20 %
Hylly on tarpeeksi selkeä	40 %	25 %
Ostettava tuote on helppo löytää	30 %	10 %
Pieni, mutta riittävä valikoima	5 %	10 %
Tarpeeksi iso valikoima	35 %	35 %
Löytyy haluttu merkki	65 %	35 %
Löytyy sopiva tuote	40 %	45 %

### Onko osastolla tapahtunut muutoksia?

Kyllä	10 %	80 %
Ei	85 %	20 %

### Eroaako shg-osasto muista myymälöistä?

Kyllä	45 %	35 %
Ei	50 %	50 %
Ei osaa sanoa	5 %	15 %

Miten? Isompi valikoima, pienempi valikoima, selkeä ja tuttu, helpompi löytää

### Millaisena näkee myymälän shg-valikoiman?

	Ennen	Jälkeen
Suppea	0 %	5 %
Melko suppea	25 %	15 %
Melko laaja	65 %	45 %
Laaja	10 %	35 %

### Millaisena näkee myymälän shg-esillepanon?

Sekava	0 %	0 %
Melko sekava	5 %	5 %
Melko selkeä	65 %	20 %
Selkeä	30 %	75 %

### Millaisena näkee shg-tuotteiden sijoittelun tässä myymälässä?

Epälooginen	0 %	0 %
Melko epälooginen	10 %	5 %
Melko looginen	55 %	20 %
Looginen & järkevä	35 %	75 %

### Millaisena näkee shg-tuotteiden hinnoittelun myymälässä?

Kallis	5 %	0 %
Melko kallis	10 %	10 %
Melko kilpailukykyinen	20 %	45 %
Kilpailukykyinen/sopiva	35 %	25 %
En osaa sanoa	30 %	20 %

### Onko shg-tuotteilla kampanjoita?

Ei lainkaan	25 %	5 %
Ei kovin paljon	40 %	40 %
Melko runsaasti	10 %	5 %
Runsaasti	0 %	0 %
En osaa sanoa	25 %	50 %

### Annetaanko shg-hyllyllä tarpeeksi informaatiota?

Kyllä	50 %	80 %
Ei	50 %	20 %

### Kokeeko myymälän shg-hyllyn kiinnostavaksi?

Kyllä	40 %	60 %
Ei	60 %	40 %

### Millaisen kuvan sai shg-osastosta?

Enemmän negatiivisen	15 %	5 %
Enemmän positiivisen	85 %	95 %